



**DÁLCIO ROBERTO
DOS REIS JÚNIOR**

**LIDERANÇA, VIRTUOSIDADE E CRIATIVIDADE
EXPLICANDO O DESEMPENHO DE EQUIPES**



**DÁLCIO ROBERTO
DOS REIS JÚNIOR**

**LIDERANÇA, VIRTUOSIDADE E CRIATIVIDADE
EXPLICANDO O DESEMPENHO DE EQUIPES**

Tese apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Gestão Industrial, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Arménio Rego, Professor associado com agregação do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Dedico essa tese à minha família, em especial a meus pais, Dálcio e Rosemari, meu irmão Rafael e à minha esposa Danielle, apoios fundamentais nessa caminhada.

o júri
presidente

Prof. Doutor Carlos Fernandes da Silva
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

vogais

Prof. Doutor José Arménio Belo da Silva Rego (Orientador)
Professor Associado com Agregação da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor José António de Vasconcelos Ferreira
Professor Associado da Universidade de Aveiro

Profa. Doutora Carla Susana da Encarnação Marques
Professora Auxiliar da Universidade de Trás-Os-Montes e Alto Douro

Profa. Doutora Luísa Helena Ferreira Pinto
Professora Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade do Porto

Prof. Doutor Luís Miguel Pereira Lopes
Professor Auxiliar Convidado do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa

Agradecimentos

Primeiramente a Deus, por ter-me proporcionado a oportunidade de uma experiência tão rica e recompensadora.

À minha família, em especial aos meus pais, Dalcio e Rosemari, ao meu irmão Rafael e à minha esposa Danielle, pelo apoio incondicional e fundamental para que esse trabalho se realizasse.

Ao meu orientador e amigo Prof. Dr. Arménio Rego, pelos seus conhecimentos que me servirão de alicerce para minha vida profissional, e pela amizade construída nesses anos e que certamente se manterá no futuro. Ao Sr. Professor, a minha mais sincera admiração.

Aos grandes amigos David e Hooman, pela amizade sincera e pelo apoio fundamental a mim prestado durante todos esses anos.

Nota Prévia

Por razões de consistência, o texto está redigido segundo as normas ortográficas oficiais do português do Brasil. A construção frásica também adere às práticas aí vigentes.

palavras-chave

Liderança Autêntica, Virtuosidade Organizacional, Potência, Criatividade, Desempenho, Equipes

resumo

As organizações estão se tornando cada vez mais competitivas e buscando, constantemente, formas de aumentar o seu desempenho através da compreensão dos fatores que o antecedem. A nossa investigação incorpora dois estudos, ambos incidentes sobre as lojas de uma grande cadeia de varejo brasileira. O primeiro estudo, envolvendo 68 lojas, investiga como a liderança autêntica explica o desempenho das lojas através do efeito mediador da virtuosidade e da potência das equipes (uma espécie de sentido de eficácia coletiva). O segundo estudo, abrangendo 46 lojas, testa como a potência das equipes explica o respectivo desempenho através do efeito mediador da criatividade. Os principais resultados são: (a) a relação entre a liderança autêntica e o desempenho das lojas é totalmente mediada pela virtuosidade e pela potência das equipes; (b) a criatividade medeia a relação entre a potência das equipes e o desempenho das lojas; (c) a criatividade não explica diretamente o desempenho, mas parece influenciá-lo através do efeito mediador da potência. Os cuidados metodológicos destinados a diminuir os riscos de variância do método comum aumentam a validade dos estudos. Ao focar variáveis relacionadas com a virtuosidade, a liderança autêntica, e as forças das equipes, e ao incluir dados de desempenho objetivo, a nossa investigação é um contributo relevante para o movimento dos “Estudos Organizacionais Positivos”.

keywords

Authentic Leadership, Organizational Virtuosness, Potency, Creativity, performance, Teams

abstract

Organizations are becoming increasingly competitive and constantly seeking ways to improve its performance through understanding the fators that precede it. Our research incorporates two studies, both applicable in stores of a brazilian retail chain. The first study, involving 68 stores, investigates how authentic leadership predicts stores' performance through the mediating role of group virtuosness and group potency. (a kind of sense of collective efficacy). The second study, involving 46 stores, shows how group's potency predicts their performance through the mediating role of creativity. The main results are: (a) the relationship between authentic leadership and store's performance is fully mediated by the group virtuosness and group potency; (b) creativity mediates the relationship between group's potency and performance; (c) creativity not directly predicts the group performance, but it seems to influence it through the mediating role of potency. The methodological steps for reducing the risk of common method variance increase the validity of the studies. By focusing on variables related to virtuosness, authentic leadership, and teams' potency, and by including objective performance data, our research is a relevant contribution to the movement of "Positive Organizational Scholarship".

Índice

Lista de Figuras	xv
Lista de Tabelas	xvi
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 - Revisão de Literatura: As Variáveis da Investigação	5
1.1 Liderança Autêntica	6
1.1.1 O conceito de LA	6
1.1.2 As dimensões da LA	8
1.1.3 Antecedentes da LA	9
1.1.4 Consequências da LA	10
1.2 Virtuosidade organizacional e das equipes	10
1.2.1 O conceito de VO	10
1.2.2 As dimensões da VO	14
1.2.3 Antecedentes da VO	14
1.2.4 Consequências da VO	15
1.3 Potência das equipes	16
1.3.1 O conceito de potência	16
1.3.2 Antecedentes da potência	17
1.3.3 Consequências da potência	18
1.4 Criatividade	19
1.4.1 O conceito de criatividade	19
1.4.2 Antecedentes da criatividade	20
1.4.3 Consequências da criatividade	25
1.4.4 Criatividade ao nível das equipes	26
1.5 Desempenho das lojas	27
1.5.1 O conceito de desempenho	27
1.5.2 As dimensões do desempenho	27
1.5.3 Os indicadores de desempenho	28

CAPÍTULO 2 - Hipóteses	31
2.1 Estudo 1: Liderança autêntica explicando o desempenho das lojas através do efeito mediador da virtuosidade e da potência	32
2.1.1 Liderança autêntica explicando o desempenho das lojas	32
2.1.2 A potência da equipe explicando o desempenho das lojas	34
2.1.3 A virtuosidade explicando o desempenho das lojas através do papel mediador da potência das equipes.....	35
2.1.4 Liderança autêntica explica o desempenho de vendas da loja através do papel mediador da virtuosidade e da potência das equipes	36
2.1.5 Modelos alternativos	37
2.2 Estudo 2: A criatividade explicando a relação entre a potência e o desempenho das lojas.....	39
2.2.1 A potência das equipes explicando o desempenho das lojas	39
2.2.2 A criatividade da equipe explicando o desempenho da loja	39
2.2.3 A criatividade mediando a relação entre a potência e o desempenho	40
2.2.4 Modelo alternativo.....	40
CAPÍTULO 3 - Método	43
3.1 Estudo 1: Liderança autêntica explicando o desempenho das lojas através do efeito mediador da virtuosidade e da potência	45
3.1.1 Amostra e procedimentos.....	45
3.1.2 Medidas.....	46
3.1.2.1 Liderança autêntica	46
3.1.2.2 Virtuosidade das equipes	49
3.1.2.3 Potência das equipes.....	51
3.1.3 Agregando dados em nível de equipes/lojas	52
3.1.4 Teste de validade discriminante e do risco de variância do método comum	55
3.1.5 Obtenção dos resultados das lojas	55
3.1.6 Variáveis de controle.....	56
3.2 Estudo 2: A criatividade mediando a relação entre a potência e o desempenho das lojas.....	57
3.2.1 Amostra e procedimentos.....	57

3.2.2 Medidas.....	57
3.2.3 Agregando dados em nível de equipes/lojas	59
3.2.4 Teste da validade discriminante e dos riscos de variância do método comum	61
3.2.5 Obtenção dos resultados das lojas	61
3.2.6 Variáveis de controle.....	62
CAPÍTULO 4 - Resultados	63
4.1 Estudo 1: Liderança autêntica explicando o desempenho das lojas através do efeito mediador da virtuosidade e da potência	64
4.1.1 Médias, desvios-padrão e correlações.....	64
4.1.2 Teste do modelo.....	66
4.2 Estudo 2: A criatividade explicando a relação entre a potência e o desempenho das lojas.....	70
4.2.1 Médias, desvios-padrão e correlações.....	70
4.2.2 Teste do modelo.....	71
CAPÍTULO 5 - Discussão e Conclusões	75
5.1 Estudo 1: Liderança autêntica explicando o desempenho das lojas através do efeito mediador da virtuosidade e da potência	76
5.1.1 Principais resultados	76
5.1.2 Limitações e estudos futuros	78
5.1.3 Implicações para a gestão	80
5.1.4 Observações finais.....	82
5.2 Estudo 2: A criatividade como mediadora da relação entre a potência e o desempenho das lojas	83
5.2.1 Principais resultados	83
5.2.2 Limitações e estudos futuros	85
5.2.3 Implicações para a gestão	86
5.2.4 Observações finais.....	86
5.3 Síntese dos principais contributos.....	87
Referências	91

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo de análise do estudo 1	2
Figura 2 - Modelo de análise do estudo 2	3
Figura 3 - Teste do modelo de hipóteses – Estudo 1	67
Figura 4 - Modelos alternativos – Estudo 1	69
Figura 5 - Teste do modelo de hipóteses – Estudo 2	73
Figura 6 - Modelo alternativo – Estudo 2	73

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Comparando a liderança autêntica com a liderança ética e a liderança transformacional	7
Tabela 2- Virtudes e forças do carácter.....	12
Tabela 3- Fatores potenciadores da criatividade dos indivíduos.....	22
Tabela 4 - Liderança Autêntica: Análise fatorial confirmatória.....	48
Tabela 5 - Virtuosidade organizacional: Análise fatorial confirmatória.....	50
Tabela 6 - Agregando dados ao nível de equipas/lojas – estudo 1.....	54
Tabela 7 - Treze itens da criatividade.....	59
Tabela 8 - Agregando dados ao nível de equipas/lojas - estudo 2.....	60
Tabela 9 - Médias, desvios-padrão e correlações (nível de equipas/lojas) – Estudo 1.....	65
Tabela 10 - Médias, desvios-padrão e correlações (nível de equipas/lojas) – Estudo 2.....	71
Tabela 11 - Análise de regressão hierárquica.....	72

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, tem-se assistido ao rápido desenvolvimento do movimento dos estudos organizacionais positivos (Cameron & Spreitzer, 2012). A evidência teórica e empírica é progressivamente mais rica, sugerindo que o foco na positividade e nas forças dos indivíduos e do coletivo surte efeitos positivos sobre o desempenho individual e coletivo, e sobre outras variáveis atitudinais e comportamentais relevantes.

Este trabalho insere-se nesse movimento, procurando responder a questões que estão ainda insuficientemente exploradas. Uma dessas questões diz respeito ao papel da liderança autêntica (LA) no desempenho das equipes. Embora estudos empíricos já realizados sugiram que a LA influencia o desempenho dos indivíduos, são escassos os estudos sobre o papel da LA no desempenho das equipes. É precisamente nesse domínio que se situa o primeiro dos dois estudos que fazem parte da nossa investigação (Figura 1). Nele procuramos testar como a LA explica o desempenho das lojas de uma grande cadeia de varejo, e como essa relação é mediada por duas variáveis relevantes: a virtuosidade organizacional (VO) das equipes e a potência das mesmas. Pelo que é do nosso conhecimento, este é o primeiro estudo a inserir no mesmo modelo as três variáveis (LA, virtuosidade e potência), e a pesquisar o seu efeito sobre o desempenho das equipes.

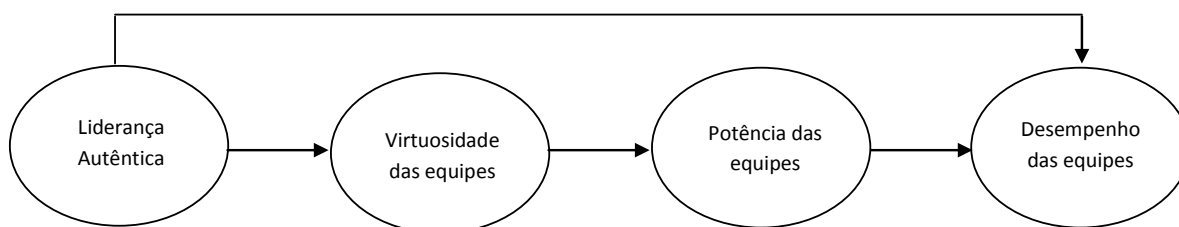


Figura 1 - Modelo de análise do estudo 1

Outra matéria que merece ser explorada relaciona-se com o papel da criatividade no desempenho das equipes. Embora haja razões teóricas para presumir a relação, os estudos empíricos não são tão claros. O nosso segundo estudo procura testar empiricamente a relação entre a criatividade das lojas da mesma cadeia de varejo e o desempenho das mesmas no período subsequente. Esta lógica longitudinal resulta da ideia, proposta por Merlo *et al.*, (2006), de que a criatividade pode requerer um período de “incubação” para produzir efeitos sobre o desempenho. O estudo também testa se a

criatividade é explicada pela potência das equipes. Por conseguinte, testamos em que medida a potência das equipes explica o respetivo desempenho através do efeito mediador da criatividade das mesmas (Figura 2).

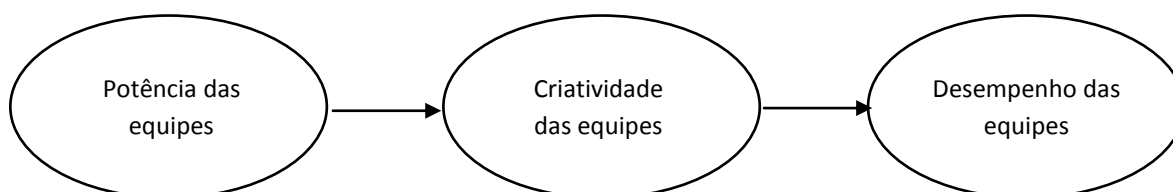


Figura 2 - Modelo de análise do estudo 2

Importa sublinhar que os modelos testados para a explicação do desempenho das lojas num dado período incluem, como variável de controle (entre outras), o desempenho das lojas no período anterior. Este cuidado metodológico (juntamente com outros, destinados a lidar com os riscos de variância do método comum) reforça a validade dos nossos estudos.

Esta tese está estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo objetiva explicar as variáveis dos estudos, bem como apresentar os modelos de análise utilizados em cada um deles. O segundo capítulo centra-se na fundamentação das nove hipóteses da nossa pesquisa, sendo cinco hipóteses oriundas do modelo do “estudo 1” e quatro hipóteses do modelo do “estudo 2”. Há ainda uma subseção com alguns modelos alternativos de análise entre os construtos envolvidos nos estudos. O capítulo 3 descreve a metodologia utilizada nos estudos, com a descrição da amostra e dos procedimentos, a agregação dos dados ao nível de equipes, o teste de validação discriminante e de variância do método comum, a forma como os dados de desempenho das lojas foram obtidos e a descrição das variáveis de controle utilizadas.

O quarto capítulo mostra os resultados dos dois estudos envolvidos na nossa pesquisa, com a apresentação das médias, desvios-padrão e correlações, além dos testes dos modelos de pesquisa de ambos os estudos, apresentados no primeiro capítulo deste trabalho.

O quinto capítulo centra a discussão e a conclusão dos dois estudos norteadores desse trabalho, com os principais resultados, as limitações de cada pesquisa, as sugestões para estudos futuros, as implicações dos resultados para a gestão e as observações finais de cada estudo. Ao final, apresentamos uma síntese com os principais contributos dessa investigação.

CAPÍTULO 1 - Revisão de Literatura: As Variáveis da Investigação

Neste capítulo, explanamos o significado e as dimensões de cada construto presente nos modelos a testar nos dois estudos empíricos realizados. Faz, ainda, uma breve discussão sobre antecedentes e consequências de cada variável/construto. O capítulo 2 discute as hipóteses que sustentam as relações entre as variáveis que compõem os modelos de cada estudo.

1.1 Liderança Autêntica

1.1.1 O conceito de LA

O conceito de LA tem como raiz construtora algumas dimensões de outros estilos de liderança, como por exemplo as lideranças ética e transformacional. Esses estilos de liderança possuem diversos componentes teóricos que ajudaram a formar as características do líder autêntico (Avolio *et al.*, 2004a). Segundo os autores, o líder autêntico pode ser diretivo ou participativo, agindo de acordo com seus valores e convicções pessoais para, desta forma, passar credibilidade e ganhar o respeito e a sinceridade de todos os *stakeholders*, absorvendo diferentes pontos de vista e criando redes relacionais colaborativas entre todos na organização.

Walumbwa *et al* (2008, 2011) apresentam algumas diferenças entre a teoria sobre LA e as teorias sobre as lideranças ética e transformacional, tendo encontrado validade incremental da LA relativamente à liderança ética e à transformacional (tabela 1).

Tabela 1

Comparando a liderança autêntica com a liderança ética e a liderança transformacional

Componentes teóricos	Liderança Autêntica	Liderança Transformacional	Liderança Ética
Liderança Autêntica			
Auto-conhecimento	✓	✓	
Transparência relacional	✓	✓	
Perspectiva moral internalizada	✓	✓	✓
Processamento equilibrado	✓	✓	
Liderança Ética			
Moral do indivíduo	✓	✓	✓
Moral do gestor	✓	✓	✓
Liderança Transformacional			
Influência idealizada	✓	✓	✓
Motivação inspiracional		✓	
Estimulação intelectual		✓	
Consideração individualizada		✓	✓

Nota: ✓ = componente principal; ✓ = componente implícito ou de menor influência

Fonte: Walumbwa *et al.*, (2008, p.102)

Avolio e Gardner (2005) também avançaram e identificaram algumas diferenças entre as teorias de LA e as teorias sobre liderança transformacional, carismática, servidora e espiritual. Embora existam algumas sobreposições entre LA e as outras teorias de liderança, a LA possui componentes exclusivos. A pesquisa de Avolio e Gardner (2005) também sugere que a LA representa um construto de raiz subjacente a outras formas positivas de liderança (Avolio & Gardner, 2005; Avolio & Mathre, 2012), ou seja, líderes autênticos podem ser transformacionais, diretivos ou participativos. O que diferencia os líderes autênticos não é o grau em que eles são mais ou menos transformacionais, diretivos ou participativos, mas como eles agem “de acordo com seus valores pessoais e crenças fundamentais, a fim de construir credibilidade e ganhar o respeito e a confiança de seus seguidores através do processo de encorajar ativamente diversos pontos de vista e construir relações transparentes e colaborativas com eles” (Avolio & Mathre, 2012, p. 775).

LA pode ser definida como a consciência de um líder nos seus próprios padrões de comportamento, sendo aberto e transparente com seus seguidores, compartilhando informações necessárias para a tomada de decisões, aceitando opiniões adversas às suas, e divulgando seus valores pessoais, motivos e sentimentos, numa forma de permitir aos seus seguidores avaliar a competência e a moral das suas ações de forma mais assertiva (Walumbwa *et al.*, 2008).

A concepção de LA de Avolio *et al* (2004b) caracteriza esse perfil como um indivíduo que possui altos níveis de autenticidade, tanto no aspecto pessoal como no profissional. Os líderes autênticos acreditam nas suas crenças e valores pessoais e agem para que essas crenças e esses valores sejam colocados de forma transparente, para serem interagidos e copiados pelos demais.

Líderes autênticos possuem, genuinamente, um desejo de servir os demais através da sua liderança e da sua capacidade de comunicação fácil e de percepção apurada. Além dessas características, os líderes autênticos estão empenhados em valorizar e incentivar os indivíduos para que façam a diferença e sirvam de exemplo, para que sejam guiados pelo coração, pela paixão e pela compaixão, o que para esses líderes, são características naturais. (George, 2003; Luthans & Avolio, 2003; Avolio, 2004a).

1.1.2 As dimensões da LA

Evidência empírica e teórica (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Kernis & Goldman, 2005; Walumbwa *et al.*, 2008, 2011; Rego *et al.*, 2012) sugere que a LA pode ser melhor representada como um construto de ordem superior constituído por 4 dimensões interrelacionadas: autoconsciência, processamento equilibrado, perspectiva moral internalizada e transparência relacional.

Autoconsciência é o grau com que o líder demonstra sua consciência sobre o ambiente e como ele deriva isso aos seus seguidores. O líder também tem plena consciência das suas forças, limitações, da sua imagem (como os outros o vêem) e como isso impacta outros indivíduos (Kernis & Goldman, 2005; Walumbwa *et al.*, 2008). *Processamento equilibrado* representa a medida em que o líder mostra o seu equilíbrio ao analisar, de forma

objetiva, tudo o que é relevante para uma tomada de decisão, consultando diferentes pontos de vista antes de tomar qualquer atitude (Gardner *et al.*, 2005; Walumbwa *et al.*, 2008); *Perspectiva moral internalizada* representa o grau de conduta moral e ética praticado pelo líder. Refere-se ao modo como ele guia as ações internas, tomando decisões sem ultrapassar as barreiras da ética e dos valores pessoais (Avolio & Gardner, 2005; Gardner *et al.*, 2005; Walumbwa *et al.*, 2008). A *transparência relacional* refere-se em que medida o líder demonstra sua própria convicção sobre algo, manifestando seus sentimentos e pensamentos verdadeiros, reforçando um nível de abertura com outros indivíduos, de modo a estar sempre aberto às oportunidades de ouvir outras ideias, desafios e opiniões (Walumbwa *et al.*, 2008).

1.1.3 Antecedentes da LA

O processo de desenvolvimento da liderança autêntica proposto por Gardner *et al.* (2005) mostra que a LA começa com a forma como as pessoas interpretam e utilizam as experiências acumuladas ao longo do tempo (Luthans & Avolio, 2003). Essas experiências são formadas por elementos críticos que incluem a família, a infância, a cultura, a educação, a experiência profissional e os modelos de liderança aos quais foi experimentado (Gardner *et al.*, 2005).

Gardner *et al.* (2005, pp. 348) sugerem que “para os líderes autênticos, um ou mais modelos positivos de liderança (e.g. um pai, professor, irmão, treinador ou mentor) que demonstraram altos níveis de integridade, transparência e confiabilidade são suscetíveis de terem servido como forças fundamentais no crescimento pessoal do líder autêntico”.

Dentre os elementos críticos e os modelos positivos de liderança citados acima, algumas situações pontuais também podem influenciar a formação de um líder autêntico (Luthans & Avolio, 2003). Embora esses eventos sejam, normalmente, associados a situações negativas (e.g. perda de um ente querido, problemas de saúde, dificuldades financeiras, perda de emprego), acredita-se que eventos positivos (e.g. promoção para cargos com responsabilidades maiores, mudança voluntária para um cultura diferente, trabalhar com

novos colegas inspiradores) também podem desencadear o desenvolvimento dessa liderança (Avolio, 2003, 2005).

Tanto eventos negativos como positivos podem moldar a formação de um líder autêntico a medida em que refletem situações formadoras da integridade, da transparência, da confiabilidade e do autoconhecimento desses líderes (Gardner *et al.*, 2005).

1.1.4 Consequências da LA

A literatura tem sugerido que a LA explica várias atitudes e comportamentos positivos no plano individual (e.g., o capital psicológico, a criatividade, os comportamentos de cidadania organizacional, o engajamento no trabalho; Avolio *et al.*, 2004a; Walumbwa *et al.*, 2010; Rego *et al.*, 2012b) como no coletivo (e.g., a confiança ao nível de equipes; o capital psicológico coletivo; o comportamento de cidadania ao nível de equipes; Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009; Walumbwa *et al.*, 2011). No entanto, estudos empíricos no nível coletivo/equipes ainda são escassos. Considera-se que, como outros construtos de liderança (Yammarino, Dionne, Chun, & Dansereau, 2005), a LA pode emergir como um fenômeno coletivo (Walumbwa, *et al.*, 2011), quando os membros do grupo, por meio de interações em curso e os efeitos de contágio sociais (Meindl, 1995; Clapp-Smith *et al.*, 2009), compartilham percepções semelhantes sobre o comportamento autêntico do líder da equipe (Waldman & Yammarino, 1999; Biemann, Cole, & Voelpel, 2012).

Na nossa pesquisa, estudamos os efeitos da LA sobre o desempenho objetivo das lojas e sugerimos duas variáveis mediadoras nessa relação, a virtuosidade organizacional e a potência das equipes. Explicaremos, seguidamente o conceito e as dimensões da VO. Na seção posterior abordaremos a potência das equipes.

1.2 Virtuosidade organizacional e das equipes

1.2.1 O conceito de VO

A recente crise internacional, que assolou a economia de diversos países e prejudicou a condição de vida de muitos trabalhadores e de suas famílias, trouxe novamente à tona o

interesse pelos estudos sobre virtudes e virtuosidade, até então desprezados e negligenciados pela literatura e pelas organizações. A necessidade de atender aos valores sustentadores de uma sociedade mais justa e económica, social e ambientalmente mais desenvolvida, motivaram os investigadores e as empresas a investir no tema (Rego *et al.*, 2010).

A palavra de origem latina *virtus* significa “força” ou “excelência”. Virtudes são hábitos, desejos e ações que produzem as características pessoais e sociais dos indivíduos. (Rego *et al.*, 2010). A virtuosidade é associada às aspirações do indivíduo. É uma condição unicamente humana e representa as condições de nobreza, crescimento e vitalidade (Bright *et al.*, 2006; Cameron *et al.*, 2004). O conceito de virtuosidade é relacionada diretamente com os objectivos de vida, com o enobrecimento dos princípios humanos, com o crescimento pessoal e com a maneira com que o indivíduo lida com os mais diversos fatores. (Cameron *et al.*, 2004).

Peterson e Seligman (2004) consideraram seis virtudes nucleares (sabedoria/discernimento, coragem, humanidade, justiça, temperança e transcendência), que, ramificadas, originam 24 forças do carácter (tabela 2). As forças do carácter são as vias distintas, pelas quais as virtudes se manifestam (Rego *et al.*, 2010). Por exemplo, a virtude da humanidade manifesta-se através de forças como a afeição, a benevolência e a inteligência social.

Tabela 2

Virtudes e forças do carácter

Virtudes	Caracterização	Forças do Carácter
Sabedoria/Discernimento e Conhecimento	Forças cognitivas que facilitam e promovem a aquisição e o uso do conhecimento.	Criatividade, curiosidade, abertura de espírito, amor pela aprendizagem, perspectiva/discernimento.
Coragem	Forças emocionais que envolvem o exercício da vontade para prosseguir objectivos apesar dos obstáculos e dificuldades.	Valentia, persistência, Integridade/honestidade, vitalidade.
Justiça	Forças cívicas que sustentam uma vida saudável em comunidade/equipe.	Cidadania, justiça, liderança.
Humanidade	Forças interpessoais que envolvem o zelo pelos outros e a solidariedade.	Afeição, benevolência, inteligência social.
Temperança	Forças que protegem contra os excessos.	Compaixão/perdão, humildade/modéstia, prudência, auto-regulação.
Transcendência	Forças que estabelecem a conexão do indivíduo com o universo mais amplo e proporcionam significado para a vida.	Apreciação da beleza e da excelência, gratidão, esperança, humor, espiritualidade.

Adaptado de Peterson e Seligman (2004)

Rego *et al* (2010) mostram a relevância dessas virtudes e das forças de carácter nas atividades exercidas pelos líderes organizacionais no seu cotidiano. Por exemplo, a sabedoria e o discernimento nos ajudam a desenvolver a compreensão e a capacidade de aprendizagem e a interagirem de forma positiva com seus seguidores. A coragem os ajuda a tomar decisões difíceis e desafiadoras de forma ética e honesta. A justiça lhes permite cultivar o respeito, a cooperação e a confiança de forma digna. A humanidade lhes permite promover os relacionamentos confiáveis, promovendo e zelando pela

comunidade na qual a organização está inserida. A temperança os ajuda a tomar decisões de forma cuidadosa, aprendendo com os erros do passado. A transcendência os permite perceber a necessidade de serem gratos com seus seguidores, promovendo a humor e espiritualidade. Todavia, essas virtudes e forças são inter-relacionáveis, sustentando as mesmas atividades e competências.

Através dessas virtudes, os líderes permitem-se tomar decisões e levar à cabo atitudes e ações éticas com seus seguidores, edificando “boas empresas”, fomentando o desenvolvimento humano e promovendo a virtuosidade organizacional, transformando as empresas em poderosas ferramentas ao serviço do desenvolvimento humano e económico (Rego *et al.*, 2010).

A virtuosidade organizacional refere-se aos contextos organizacionais onde essas virtudes são praticadas, disseminadas e incentivadas, tanto a nível individual como nas equipes. A virtuosidade organizacional está relacionada com a cultura da empresa, no modo com que as equipes são tratadas, nos princípios pregados, nos relacionamentos intra-organizacionais e com a sociedade em geral. Uma definição geral de virtuosidade organizacional inclui: ações individuais, atividades coletivas, atributos culturais, ou processos que permitam a disseminação e perpetuação da virtuosidade nas organizações. (Cameron *et al.*, 2004; Bright *et al.* 2006).

Cameron (2003, p.49) aponta que “as manifestações organizacionais da VO e suas consequências estão subdesenvolvidas teórica e empiricamente. Esse fato é lamentável, pois a virtuosidade está ligada ao que é favorável ao desenvolvimento dos seres humanos, por isso a sua omissão da investigação científica deixa uma lacuna na compreensão de todos os fenómenos organizacionais subsequentes a VO”. O subdesenvolvimento do tema “VO” também é abordado por Seligman (2002), ao afirmar que 99% das pesquisas sobre psicologia organizacional nos últimos 50 anos abordaram fenómenos negativos.

Assim como a LA, a VO não pode ser definida como uma condição absoluta, ou seja, nem indivíduos nem organizações podem ser chamadas de virtuosas ou não-virtuosas, mas sim

classificadas como “mais” ou “menos” virtuosas (Cameron, 2003). A VO pode ser definida, de forma ampla, como o conjunto das ações individuais, atividades coletivas, características culturais, ou processos que permitam a disseminação e a perpetuação da virtuosidade nas organizações. (Cameron *et al.*, 2004; Bright *et al.*, 2006).

1.2.2 As dimensões da VO

Cameron *et al* (2004) construíram e validaram um modelo baseado em cinco fatores: otimismo, perdão, confiança, compaixão e integridade. Otimismo organizacional significa a capacidade dos membros organizacionais em desenvolver a crença nas suas próprias capacidades, sendo incentivado a encarar novos desafios. O perdão significa a capacidade de aprender com os erros e tirar lições positivas dessas falhas, de forma a transformá-las em novas oportunidades de melhoria. A confiança organizacional significa cortesia, consideração e respeito pela organização e entre os *stakeholders*. Compaixão organizacional significa o cuidado que as pessoas demonstram entre si. Os atos de interesse e a compaixão entre as pessoas devem ser comuns. A integridade organizacional significa o quanto a honestidade, a confiança e a honra estão impregnadas na organização, fazendo parte da sua cultura (Cameron *et al.*, 2004; Rego *et al.*, 2010).

1.2.3 Antecedentes da VO

Diversos estudos destacam a própria liderança autêntica como um dos fatores de mais impacto no surgimento dos ambientes virtuosos nas organizações (e.g. Cameron *et al.*, 2003; Caza *et al.*, 2004; Bright *et al.*, 2006; Rego *et al.*, 2010; Rodwell, 2011). Os autores destacam que os líderes devem exercer papel fundamental no contexto empresarial, apoiando as equipes, estimulando o perdão entre os membros e ampliando as ações virtuosas de forma contínua e rotineira. Consideramos que os líderes autênticos podem promover, nos seus seguidores, comportamentos de comprometimento afetivo, cidadania organizacional, bem-estar psicológico e confiança, aumentando a percepção dos membros das equipes sobre a VO (Rego *et al.*, 2009).

Bright *et al* (2006) sugerem que os líderes, assim como as respectivas equipes, podem ter impacto no grau de virtuosidade que caracteriza a cultura organizacional, por

perpetuarem e estimularem ações virtuosas. A confiança promovida pelos líderes autênticos (Walumbwa *et al.*, 2011) emerge como uma das dimensões que antecedem a virtuosidade organizacional (Kramer, 1999; Caldwell & Dixon, 2010). Segundo os autores, uma das mais importantes manifestações da confiança, como forma de estímulo do capital social promovido pelos líderes autênticos, é a socialização espontânea que emerge entre os membros das equipes, promovendo a cooperação, o altruísmo e o senso de comunidade, características inerentes aos ambientes virtuosos (Kramer, 1999).

As investigações de Caza *et al* (2004) e Bright *et al* (2006) sugerem que o efeito de amplificação da VO refere-se à característica natural de auto perpetuação da virtuosidade. As pessoas, quando identificam ações virtuosas, são inspiradas por esses atos e tendem a reproduzi-los. Em suma, os líderes e suas equipes têm papel fundamental a desempenhar para a criação de uma ambiente virtuoso, seja demonstrando seus próprios comportamentos virtuosos como estimulando suas equipes a replicarem essas ações no exercício de suas funções profissionais (Cameron *et al.*, 2003).

1.2.4 Consequências da VO

Uma impressão errônea associada a VO é que esta não apresenta benefícios financeiros à organização. Essa razão ajuda a explicar a falta de interesse recente no tema pelas pesquisas organizacionais. Segundo Cameron (2003), quando um fenômeno não apresenta vantagens óbvias para as organizações, os pesquisadores da área tendem a se concentrar em outros fenômenos.

Todavia, mesmo com a escassez de pesquisas empíricas, existem razões para crer que existe relação positiva entre a VO das equipes e o desempenho das organizações (Cameron, 2003), principalmente através da promoção da sabedoria/discernimento e do conhecimento, virtudes promotoras de características cognitivas e comportamentais (e.g., amor pela aprendizagem e criatividade) das equipes de trabalho.

Cameron (2003) atribui cinco atributos à virtuosidade: (1) a virtuosidade promove a percepção de significado, o bem-estar e o enobrecimento dos indivíduos; (2) a

virtuosidade é experimentada de forma cognitiva, emocional e comportamental; (3) a virtuosidade promove a harmonia nas relações; (4) a virtuosidade é caracterizada pelo positivismo e; (5) a virtuosidade promove a resiliência funcional.

Além de Cameron (2003), outros autores (e.g., Caza et al., 2004; Bright et al., 2006; Rego et al., 2010; Rodwell, 2011) sugerem que a virtuosidade melhora o desempenho organizacional, promove o empenhamento das equipes, melhora a recuperação organizacional após um processo de *downsizing* e facilita a recuperação, por parte das equipes, de danos ou quaisquer problemas que venham a surgir na execução de suas tarefas.

Visando enriquecer a literatura nessa área, o nosso estudo procura compreender como a virtuosidade das equipes explica o desempenho das mesmas, e como essa relação é mediada pela potência das equipes. Desse construto nos ocuparemos a seguir.

1.3 Potência das equipes

1.3.1 O conceito de potência

A potência das equipes tem suas raízes nas crenças de eficácia, estando essas raízes na teoria da cognição social (Bandura, 1997; Goddard & Salloum, 2012). No nível individual, a auto-eficácia pode ser definida como a crença das pessoas em suas capacidades para organizar e executar as ações necessárias para atingir um objetivo ou um resultado. Tais crenças explicam algumas variáveis, como a satisfação no trabalho e desempenho no trabalho (Stajkovic & Luthans, 1998; Judge & Bono, 2001). A expressão "eficácia coletiva" ("a crença de um grupo compartilhado em suas capacidades conjuntas para organizar e executar as ações necessárias para produzir determinados níveis de realizações"; Bandura, 1997, p. 447) foi introduzido por Bandura (1982) como parte da extensão da teoria social cognitiva nas análises ao nível de equipe. Eficácia coletiva é mais do que a soma da eficácia dos indivíduos que constituem o coletivo (Gibson & Earley, 2007), se desenvolvendo como um fenômeno coletivo distinto, independente da auto-eficácia do indivíduo (Shelton *et al.*, 2010; Hu & Liden, 2011).

A literatura é inconsistente em relação ao uso de expressões como eficácia coletiva e em equipe ou potência das equipes. Aqui, considera-se que enquanto a eficácia coletiva refere-se a crença da equipe sobre a percepção de sua própria capacidade para executar uma tarefa ou demanda específica, a potência da equipe refere-se a crenças sobre a eficácia geral (ou seja, a equipe acredita que pode enfrentar qualquer tarefa ou demanda com sucesso; Gibson & Earley, 2007; Jung & Sosik, 2003; Stajkovic *et al.*, 2009). O nossa pesquisa centra-se na potência da equipe. As investigações sugerem que a potência relaciona-se positivamente com a eficácia da equipe (de Jong *et al.*, 2005; Jung & Sosik, 2003; Lee *et al.*, 2011; Stajkovic *et al.*, 2009). Jung e Sosik (2003) argumentam que a potência da equipe é uma variável alternativa relevante para as variáveis cognitivas tradicionais (coesão da equipe) para explicar um melhor desempenho.

1.3.2 Antecedentes da potência

Apesar dessa ligação entre a potência e desempenho das equipes, pouco se sabe sobre os fatores que promovem a potência das equipes e os processos subjacentes (Gibson & Earley, 2007; Lester *et al.*, 2002). Mesmo com um número reduzido de pesquisas empíricas explicando os antecedentes da potência das equipes, alguns autores (e.g., Lester *et al.*, 2002; Pearce *et al.*, 2002; Sivasubramaniam *et al.*, 2002; de Jong *et al.*, 2005) têm investigado a influência da gestão nas crenças dos empregados sobre a potência das equipes.

O apoio organizacional é citado por Hackman (1987), Campion *et al.*, (1993) e Hyatt e Ruddy (1997), como o principal antecedente da crença dos empregados em relação à potência das equipes, sendo que esse apoio divide-se em 3 aspectos centrais, a recompensa, a educação/treinamento e a informação.

O apoio da gestão facilita e orienta a execução das tarefas, fornecendo os meios e os recursos para que as equipes desenvolvam suas ações de forma eficaz, fazendo a organização destacar-se positivamente no mercado e, logicamente, recompensando-as por isso. Vários estudos demonstraram que o fornecimento de informações, treinamentos e recompensas incentiva e fortalece a confiança dos empregados, aumentando a crença

da equipe de que são capazes de realizar quaisquer tarefas que venham a lhes solicitar (Prussia & Kinicki, 1996, Jung & Sosik, 2003).

Outro importante antecedente da potência das equipes é o apoio intra-equipe. Os membros das equipes desenvolvem percepções sobre a maneira com que outros membros desenvolvem suas atividades. Devido a diversidade de atividades desenvolvidas por uma mesma equipe, os membros necessitam de informações e recursos de outros membros a fim de realizar os objetivos coletivos (de Jong *et al.*, 2005).

Lester *et al* (2002) reforçam que a comunicação e a cooperação entre os membros ajudam essa equipe a alinhar a sua capacidade com as normas da organização, influenciando nas percepções de confiança e eficácia coletiva, bem como no desempenho da organização. Portanto, o apoio da liderança, o apoio entre os membros da equipe e a diversidade funcional são importantes antecedentes da crença dos indivíduos sobre a potência da equipe.

1.3.3 Consequências da potência

Nas equipes, a crença positiva da potência as faz sentirem-se competentes e terem a percepção de que irão prestar um bom serviço aos clientes (de Jong *et al.*, 2005). Existe uma relação positiva entre a potência das equipes e a percepção dos clientes em relação a qualidade dos serviços prestados (Shea & Guzzo, 1987; Sosik *et al.*, 1997). Similarmente, outras pesquisas relacionam positivamente a potência das equipes com indicadores de desempenho (e.g. rentabilidade; Guzzo *et al.*, 1993). Contudo, para de Jong *et al.*, (2005) essa relação pode ser mediada por outras variáveis, como, por exemplo, a variabilidade de tarefas realizadas pelos membros da equipe ou o nível de concordância entre membros da equipe sobre a potência coletiva.

Sugere-se que as equipes cujos membros possuem a mesma percepção positiva sobre a potência da equipe sejam, de fato, mais potentes e mais capazes de atingir os seus objetivos coletivos (Hackman, 1992; Lindell & Brandt, 2000; Schneider *et al.*, 2002).

No nosso 2º estudo, estudaremos a relação entre a percepção da potência das equipes com o desempenho da equipe, tanto diretamente quanto através do papel mediador da criatividade, construto apresentado a seguir.

1.4 Criatividade

1.4.1 O conceito de criatividade

Sternberg e Lubart (1999) definiram 7 abordagens distintas para se conceituar e compreender a criatividade: (1) Abordagem mística considera que a criatividade deriva-se de inspirações divinas. (2) A abordagem psicodinâmica centra-se, principalmente, nos motivos que levam um indivíduo a ser criativo; (3) A abordagem psicométrica centra-se em tentar medir o pensamento criativo, nessa abordagem originaram-se os primeiros métodos de mensuração da criatividade; (4) A abordagem pragmática baseia-se em exercícios práticos de estímulo a criatividade, principalmente a técnica do *brainstorming*; (5) A abordagem social centra-se em investigar a influência do ambiente e das relações humanas nos processos criativos; (6) A abordagem cognitiva baseia em modelos mentais e em aspectos cognitivos para explicar a criatividade; (7) A abordagem sistêmica ou de confluência centra-se em diversos fatores das demais abordagens para a compreensão do processo criativo, a capacidade individual, o ambiente externo, as relação interpessoais e as capacidades cognitivas e comportamentais. Essas abordagens, apesar de serem complementares para a compreensão da criatividade, representam também uma linha histórica do desenvolvimento do construto criatividade, desde o início da civilização humana até os dias atuais (Sternberg & Lubart, 1999).

A criatividade é um processo inerente à existência do ser humano, acompanhando a evolução do homem desde o início das civilizações, quando percebeu-se a necessidade de se criar uma forma de comunicação entre os povos, exigindo a presença do pensamento criativo. Ao longo dos anos, a criatividade foi posta à margem da ciência, devido, principalmente, pela associação errônea da criatividade com inspirações divinas (Sternberg & Lubart, 1999).

A criatividade pode ser definida como a capacidade de um indivíduo ou de uma equipe em gerar ideias novas e úteis, que, ao serem implementadas com sucesso pelas organizações, tornam-se inovações (Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Reis, 2008). A criatividade no trabalho não é definida ou relacionada com nenhuma ocupação em particular, ela é importante para uma imensa variedade de profissões e organizações diferentes (Gong *et al.*, 2009).

Quanto à forma de abordagem, existem duas formas para se estudar a criatividade: (a) como resultado, e (b) como processo. Na área da psicologia organizacional, a criatividade é estudada como sendo o “resultado” da aplicação de diversas técnicas e metodologias que influenciam a capacidade criativa dos colaboradores. Entretanto, na área da administração, a criatividade é investigada como sendo um “processo” pelo qual as empresas almejam aumentar a sua capacidade inovadora e, conseqüentemente, seu desempenho (Heerwagen, 2002).

A definição da criatividade das equipes é elaborada a partir de uma junção entre o contexto social no qual a equipe está inserida (cultura da organização, comportamento do líder, relação com os colegas, complexidade do trabalho) e fatores individuais (capacidade cognitiva, estratégia cognitiva, variações de personalidade) (Gong *et al.*, 2009; Zhang & Bartol, 2010).

1.4.2 Antecedentes da criatividade

Diversos estudos foram realizados com o objetivo de descobrir quais são os principais agentes potenciadores da criatividade (e.g., Amabile, 1983; 1998; Amabile *et al.*, 1996; Tierney & Farmer, 2004). De acordo com esses modelos, a motivação intrínseca é o aspecto mais relevante no processo de estímulo à criatividade dos indivíduos. Para esses autores, a influência exercida pela percepção do trabalho e pelo ambiente adequado promove a capacidade criativa desses indivíduos. Além disso, outras dimensões, como a percepção de apoio à inovação e os estímulos psicológicos dos líderes também são dimensões motivadores da criatividade (Gumusluoglu & Ilsev, 2007). Contudo, diversos autores definem outros fatores importantes para potencializar a criatividade.

Dentre esses potenciais influenciadores da criatividade, 3 são analisados em destaque por diversos autores (e.g., Amabile, 1996, 1997; Meyer & Garg, 2005), a liderança, a gestão do conhecimento e o trabalho em equipe. (a) Ter uma liderança orientada para a potencialização da criatividade promove, de forma sustentada, o processo criativo. O líder desempenha um papel importante no encorajamento da promoção de novas ideias nas equipes de trabalho. (b) A gestão do conhecimento adequada promove a partilha de experiências através da permuta de informações, promovendo a construção de competências-chave para a construção do processo criativo das equipes. (c) O trabalho em equipe promove a interação interfuncional entre os membros, eleva a participação de todos nas tomadas de decisão e aumenta a confiança na proposição de novas ideias e novos desafios.

Tabela 3

Fatores potenciadores da criatividade dos indivíduos

Autores	Fatores potenciadores da criatividade
Amabile (1983, 1988, 1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Conjugação Grupo/Projeto • Autonomia • Perfis de liderança • Recursos adequados • Reconhecimento e apoio • Motivação Intrínseca
Csikszentmihalyi (1988)	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação • Tempo de dedicação exclusiva • Estratégia da organização • Acesso à informação e ao conhecimento
King e Schlicksupp (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Liberdade e abertura dos superiores • Trabalho em equipe • Estratégia comum entre a equipe • Ferramentas criativas
De Meyer e Garg (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho em equipe • Acesso à informação • Pressão e limite de tempo • Reconhecimento, apoio e premiações • Técnicas de criatividade
Davila, Epstein e Shelton (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Perfis de liderança • Estímulo a criação de valor • Rede de contactos • Resistências neutralizadas • Cultura voltada à criatividade/inovação • Estratégia voltada a criatividade • Reconhecimento e apoio

Assim como outros construtos cruciais nas organizações, a criatividade não depende apenas da estratégia ou do acesso a recursos, mas fundamentalmente, da mente dos colaboradores, que individualmente, ou por equipes, realizam seu trabalho diário, sendo influenciados diretamente pelo contexto social ao qual estão inseridos, inclusive fora da organização, na sua vida privada (Amabile *et al.*, 2004). Quanto aos fatores externos, Shalley *et al* (2004) afirmaram que estes não têm sido incluídos nos modelos propostos sobre criatividade, contudo, mantém seu grau de importância na promoção à criatividade funcional.

Diversos fatores externos influenciadores da criatividade têm sido identificados. Em primeiro lugar, a relação com os clientes. Perceber a necessidade dos clientes é importante pois facilita o desenvolvimento de novos produtos ou serviços voltados à essa necessidade. Em segundo lugar, deve-se compreender o contexto do negócio. Compreender o mercado da organização, as tendências e monitorar as novas tecnologias promovem a criatividade das equipes. Em terceiro lugar, estabelecer parcerias e alianças. As parcerias e alianças favorecem o trabalho das equipes multifuncionais, envolvendo membros de diferentes organizações na troca de ideias. Essas 3 dimensões são consideradas relevantes para promover o pensamento divergente, característica fundamental para potencializar a criatividade nas equipes (Tidd *et al.*, 2005).

Contudo, os antecedentes da criatividade não limitam-se aos fatores potenciadores. Existem também diversas barreiras à promoção da criatividade, tanto na organização, quanto no seio das equipes de trabalho. Sternberg e Lubart (1999) definiram 6 fatores inibidores da criatividade ao longo da história: (1) Associação da criatividade com estudos místicos ou espiritualistas; (2) A propagação generalizada de que os estudos sobre criatividade não possuíam sustentação teórica sustentável; (3) A criatividade era associada unicamente a psicologia, ficando fora das principais correntes investigativas; (4) A subjetividade e a ambiguidade presentes na definição do construto; (5) A criatividade era vista como algo extraordinário, reservado apenas a gênios ou “divinamente abençoados”, e; (6) A crença de que a criatividade era pouco abrangente, sendo estudada apenas parcial e superficialmente. Segundo Sternberg e Lubart (1999), apenas em meados do século XX a criatividade passou a ser investigada de forma mais explícita e como uma capacidade inerente aos seres humanos em geral.

Hicks (1991) e Amabile (1998) dividem essas barreiras à promoção da criatividade entre inerentes às organizações e inerentes às equipes de trabalho. Amabile (1998) sugere 5 barreiras organizacionais à criatividade. A primeira barreira relaciona-se as características da chefia: ser subordinado a um chefe autoritário, arrogante e não incentivador a novas ideias é uma grande barreira a promoção da criatividade. A segunda barreira refere-se a comunicação: um fluxo de informações inadequado dificulta a comunicação,

característica básica para a promoção da criatividade entre as equipes. A terceira barreira relaciona-se a cultura organizacional: estar em uma organização com cultura ultrapassada e com hierarquia extremamente rígida e fechada não promove o potencial criativo das equipes. A quarta barreira relaciona-se com a estrutura organizacional: assim como a cultura, a estrutura organizacional extremamente rígida e pouco flexível e que não estimula a geração de novas ideias é uma grande barreira a criatividade. A quinta barreira relaciona-se a relações interpessoais: as relações interpessoais devem ser abertas, com fluxo contínuo de informações e de extrema confiança entre todos, caso contrário, torna-se mais um fator desestimulante a criatividade das equipes.

De forma distinta, Alencar (1995) sugere 5 barreiras à criatividade em nível organizacional: barreiras estruturais; barreiras sociais e políticas; barreiras processuais; barreiras de recursos e barreiras individuais. As barreiras estruturais representam a formalização da organização, ou seja, em que nível a organização exige o cumprimento de normas, regras ou procedimentos. Caso a organização seja muito rígida e com poder demasiadamente centralizado, a criatividade das equipes tende a ser inibida. As barreiras sociais e políticas dizem respeito a alguns hábitos errôneos da organização para com as suas equipes (e.g., conformismo, inibição e ironia a novas ideias, punições a ideias mal sucedidas, cultivo do medo de críticas de superiores); As barreiras processuais representam a burocracia excessiva dentro das empresas, resultando na perda de motivação das equipes em levar uma nova ideia à frente. Por fim, as barreiras de recursos referem-se a carência de profissionais hábeis, de tempo ou de dinheiro para a transformação de ideias novas das equipes em algo rentável para a organização.

Uma outra classificação é apresentada por Hicks (1991), ao apontar 5 tipos de barreiras à criatividade inerentes às equipes de trabalho: barreiras de percepção; barreiras emocionais; barreiras culturais; barreiras ambientais e barreiras intelectuais. As barreiras de percepção representam a capacidade de cada equipe em receber e gerenciar os dados e as informações a elas confiadas; As barreiras emocionais surgem quando as emoções e os sentimentos pessoais afetam a capacidade de pensamento e de raciocínio das equipes, inibindo a sua imaginação; As barreiras culturais expressam-se através da sociedade e da

cultura na qual a equipe e a organização estão inseridas. Algumas culturas influenciam de forma muito considerável o modo das pessoas pensarem e agirem: As barreiras ambientais referem-se ao ambiente de trabalho e a alguns fatores que tendem a afetar o potencial criativo das equipes, como: ruídos desagradáveis, monotonia ou desconfortos mentais e físicos. Finalmente, dentre as barreiras intelectuais estão o uso da linguagem correta entre os membros das equipes, uso incorreto de estratégias, falta de informações relevantes ou problemas de comunicação.

Percebe-se que nas definições de Hicks (1991), Alencar (1995) e Amabile (1998), as barreiras estão relacionadas, em grande parte, às pessoas que exercem o poder dentro dessas organizações. Portanto, cabe aos líderes e aos gestores perceberem essas barreiras e criar métodos e estratégias para ultrapassá-las, promovendo a criatividade entre as equipes de trabalho, trazendo novas ideias e futuras inovações à organização.

1.4.3 Consequências da criatividade

A inovação é estudada por diversos autores como sendo a principal consequência da criatividade nas empresas (e.g., Goffin & Mitchell, 2005; Tidd *et al.*, 2005). Para esses autores, a criatividade surge no início do processo da inovação, juntamente com outros componentes. A criatividade integra esse processo através da proposição de ideias, que originarão novos produtos, processos e serviços úteis a sociedade, sendo normalmente desencadeado pelo trabalho em equipes inseridas em um contexto social complexo. Contudo, para que a criatividade realmente tenha como consequência uma inovação (este sendo um contexto mais abrangente), é preciso que a ideia gerada seja colocada em prática na sociedade, gerando um produto/processo ou serviço de sucesso. Tidd *et al.*, (2005) afirmam que não se pode inovar sem criatividade, pois o conhecimento sem novas ideias não produz criações de valor. Inovação é um processo que combina ideias novas com conhecimento em valor.

Apesar dos temas “criatividade” e “inovação” serem construtos diferentes, estão relacionados no entendimento da maioria das pessoas, e ainda são analisados separadamente pelos pesquisadores, utilizando diferentes metodologias e modelos. Essa

separação, segundo Heerwagen (2002) é infeliz, pois a criatividade representa, para as organizações, um aspecto fundamental na geração de novos produtos, processos ou serviços, de forma a garantir a efetividade e a sobrevivência da empresa.

1.4.4 Criatividade ao nível das equipas

Equipes criativas são aquelas que buscam, constantemente, identificar novas oportunidades para desenvolverem novos produtos, novos usos para processos ou equipamentos já existentes, ou gerar novas e operáveis ideias para o desenvolvimento de seu trabalho (Gumusluoglu & Ilsev, 2007; Reiter-Palmon *et al.*, 2012).

As 7 abordagens da criatividade, de Sternberg e Lubart (1999), apresentadas anteriormente, mostram uma linha histórica das investigações sobre criatividade e deixam transparecer que a criatividade nem sempre foi investigada ao nível das equipas. Apenas a partir da adoção da abordagem pragmática, a importância das equipas e das relações interpessoais na evolução do pensamento criativo passou a ser investigada com mais afinco. Enquanto nas abordagens “mística”, “psicodinâmica”, “psicométrica” e “cognitiva”, a análise era exclusivamente ao nível do indivíduo, nas abordagens “pragmática”, “social” e “sistémica” o foco centraliza-se, também, nas atividades coletivas e nas equipas.

A abordagem pragmática apresentou algumas técnicas de estímulo a criatividade, destacando-se a técnica do *brainstorming*, na qual uma equipa sugere ideias, com base na produção de analogias e divergências, buscando soluções para algum problema ou desafio comum. Parte-se da premissa que quanto maior o número de ideias e sugestões, melhor será a solução encontrada (Sternberg & Lubart, 1999).

A abordagem social centra-se na influência do ambiente sociocultural na capacidade criativa. A inserção em um ambiente com boas relações interpessoais e adequado pode promover a criatividade, unindo essas pessoas na busca por soluções em comum e na busca pelo melhor desempenho. Sternberg e Lubart (1999), mostram que a convivência em grupo tende a promover o pensamento criativo dos indivíduos e da equipa em geral.

Por fim, a abordagem sistêmica caracteriza-se por ser multidisciplinar, estimulando a construção de divergências entre pessoas de diferentes áreas de diferentes pontos de vista. Essa perspectiva permite uma prática organizacional mais sustentável, com pessoas de diversas áreas do conhecimento trabalhando em equipe e trocando ideias com o objetivo de encontrar soluções em comum. A interação entre os membros de uma equipe, com suas contradições e ambiguidades na busca pelo desempenho geral caracteriza esse tipo de abordagem (Sternberg & Lubart, 1999).

Goffin e Mitchel (2005) afirmam que a criatividade e a inovação são resultados, basicamente, do trabalho em equipe. Para os autores, é através do trabalho em equipe que as diferentes competências se cruzam no cumprimento de um determinado objetivo. O êxito organizacional depende, em grande parte, de como essas equipes são montadas e geridas, pois são consideradas como uma infraestrutura funcional importante na facilitação da criatividade na organização. Amabile (1997) destaca a importância do trabalho em equipe na promoção da criatividade. As relações interpessoais ocorridas nas equipes facilitam a interação funcional entre os membros, sendo esta um importante antecedente à geração de novas ideias (Reiter-Palmon *et al.*, 2012).

1.5 Desempenho das lojas

1.5.1 O conceito de desempenho

O desempenho é uma variável complexa e controversa. Por se tratar de um conceito multidimensional, diversos autores perfilam diferentes concepções sobre o mesmo, não sendo possível encontrar uma definição consensual (Richard *et al.*, 2009). A partir da análise do instrumento e das características próprias de cada quadro teórico, cabe a cada pesquisador desenvolver as escolhas conceituais, formais e relações mais adequadas ao desenho da pesquisa, de acordo com o indicador escolhido para a mensuração do construto (Matitz & Bulgacov, 2011).

1.5.2 As dimensões do desempenho

Katsikeas *et al* (2000) criaram um sistema de classificação do desempenho composto por três dimensões principais. A primeira dimensão, relacionada com a operacionalização,

inclui o significado dado ao desempenho (e.g., efetividade, eficácia), o quadro de referência para avaliação do desempenho (e.g., desempenho no mercado doméstico, evolução no tempo, desempenho da indústria ou concretização das metas pré-definidas), a importância dos *stakeholders* na definição de indicadores de desempenho (e.g., foco no competidor ou foco no cliente) e o horizontal (e.g., desempenho histórico, desempenho atual ou desempenho previsto para o futuro). A segunda dimensão, amostragem, inclui a unidade de análise (e.g., a organização ou determinado produto/linha de produtos) e o nível de análise dos dados (e.g., todos os mercados, uma região geográfica ou um país). A terceira dimensão, relacionada com a forma de coleta de dados, inclui a fonte dos dados (primários ou secundários) e o modo de abordagem (objetivo ou subjetivo).

Quanto à forma de mensuração do desempenho em pesquisas empíricas, se destacam três tipos: o uso de uma única medida diretamente observável, o uso de múltiplas medidas não agregadas e diretamente observáveis ou o uso de escalas compostas por meio da agregação de múltiplas medidas (Carneiro *et al.*, 2007).

1.5.3 Os indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho podem ser classificados em seis categorias, definidas conforme o foco predominante da definição operacional utilizada na pesquisa. (a) Indicadores econômico-financeiro-mercadológicos: avaliam o desempenho com base nos resultados da aplicação dos recursos de produção em termos de geração de valor econômico, financeiro e/ou mercadológico. (b) Indicadores sociais: avaliam o resultado com base em mudanças provocadas em indivíduos ou grupos sociais. (c) Indicadores ambiental-naturais: avaliam o desempenho com base no uso e/ou conservação de recursos naturais. (d) Indicadores técnico-operacionais: avaliam o desempenho com base em processos ou atributos internos. (e) Indicadores políticos: avaliam o resultado com base no poder de influência. (f) Indicadores mistos: utilizam simultânea de duas ou mais categorias citadas (Matitz & Bulgacov, 2011)

Nesta pesquisa, usamos um indicador econômico-financeiro do desempenho das lojas, denominado “cumprimento das metas de vendas”. Esse indicador representa o grau em

que cada equipe/loja cumpre as metas de vendas estabelecidas pela direção geral da organização para cada loja. Segundo a direção geral da rede de lojas avaliada nessa investigação, as metas são definidas de acordo com o tamanho e a renda média da população da localidade na qual a loja está inserida, o tempo de experiência do gerente na loja e o número de funcionários na equipe de vendedores. É, naturalmente, um indicador imperfeito, que mereceria ser complementado por outros indicadores.

Uma das desvantagens desse indicador reside no fato da dificuldade que os gestores enfrentam ao definirem diferentes metas para cada uma das lojas analisadas nessa pesquisa. Por vezes, as metas atribuídas para cada loja podem não ter uma distribuição perfeitamente equilibrada. Em contrapartida, esse indicador tem a vantagem de refletir elementos objetivos relacionados com as metas comuns à qualquer loja de varejo: as vendas. Outra vantagem é que os dados objetivos independem de opiniões e percepções individuais ou agregadas.

CAPÍTULO 2 - Hipótesis

Este capítulo discute a fundamentação das hipóteses referentes aos dois estudos anteriormente citados. O nosso primeiro estudo investiga como a LA explica o desempenho das lojas, diretamente, e através do efeito mediador da VO e da potência das equipes. (Figura 1). O segundo estudo investiga como a criatividade medeia a relação entre a potência e o desempenho das lojas (Figura 2). Ambos os estudos foram realizados em uma grande rede de lojas de varejo brasileira.

2.1 Estudo 1: Liderança autêntica explicando o desempenho das lojas através do efeito mediador da virtuosidade e da potência

2.1.1 Liderança autêntica explicando o desempenho das lojas

Walumbwa *et al* (2011) argumentaram que os líderes autênticos têm uma influência positiva sobre o desempenho da equipe, pois promovem o sentimento de autodeterminação entre os membros do grupo. A literatura sugere que a autodeterminação está associada ao desempenho (Illies, Morgeson & Nahrgang, 2005).

Contudo, outros mecanismos podem operar. Por exemplo, a transparência relacional e o processamento equilibrado que caracterizam os líderes autênticos facilitam a transferência rápida e precisa de informações entre os membros da equipe, que, por sua vez, resultam em relações de confiança, em uma melhor coordenação do trabalho dentro da equipe, e em mais comportamentos de cidadania organizacional (por exemplo, ajudar) que, realizadas em conjunto, promovem o desempenho coletivo (Podsakoff & Mackenzie, 1997a; Podsakoff, Ahearne & Mackenzie, 1997b; Rego & Cunha, 2008).

Os líderes autênticos podem, também, promover a identificação pessoal dos indivíduos com o líder e a identificação social com a equipe (Avolio *et al.*, 2004a). A identificação pessoal e social pode tornar os indivíduos mais propensos a identificar e a aceitar metas coletivas, e perseverar em persegui-las em vez de engajar-se apenas com o mínimo de esforço, um comportamento que pode ser causado pela baixa identificação com os objetivos coletivos (Hu & Liden, 2011). Considerando as interações comportamentais repetidas (que tendem a ser positivas e confiáveis quando os indivíduos sentem-se trabalhando em um clima de confiança e de segurança psicológica promovida por um

líder autêntico) e os efeitos de contágio sociais dentro do grupo (Meindl, 1995), pode-se esperar que os efeitos positivos a nível individual se repercutam sobre os outros membros, promovendo assim o desempenho da equipe.

Esses efeitos positivos podem ocorrer dentro de lojas, porque os funcionários tendem a desenvolver melhores esforços para cumprir as metas de vendas, quando sentirem que trabalham para um líder autêntico. Eles desenvolvem uma melhor identificação com o líder e com a equipe (Avolio *et al.*, 2004a), o que os faz identificar e aceitar as metas de vendas da equipe, e perseverar em persegui-las. Dentro de um clima psicológico seguro alimentado por um líder autêntico, os membros da equipe se sentem mais livres para improvisar (Cunha, Rego, & Kamoche, 2009), para lidar com as reclamações dos clientes, para satisfazer suas necessidades idiossincráticas, e para fornecer serviços personalizados (Gwinner, Bitner, Brown, & Kumar, 2005). Eles também são mais motivados a propor novos produtos e serviços, a sugerir técnicas criativas de *merchandising*, espaços e "atmosferas" (Kent, 2007), a ajudar os gestores a desenvolver novas e mais eficazes estratégias de marketing, e a ajudar os colegas a lidar com clientes problemáticos ou clientes que apresentem importantes oportunidades de negócios. Considerando as interações comportamentais repetidas e o contágio social referido acima, pode-se esperar que os efeitos positivos a nível individual se refletem sobre os outros membros, promovendo assim o desempenho da equipe.

A pesquisa de Clapp-Smith *et al.*, (2009) sobre uma cadeia de lojas de varejo de vestuário torna essa hipótese plausível. Estes pesquisadores sugeriram que, quando os indivíduos trabalham para líderes autênticos, "eles vão ter mais confiança nesses líderes, o que pode levar a um aumento nas vendas durante um período de tempo, porque os seguidores estão mais dispostos a investir tempo e recursos em direção a um futuro resultado positivo" (p. 229). Ao procederem a uma análise do nível de equipes, eles mostraram empiricamente que a LA explica um crescimento de vendas da unidade, tanto diretamente, como através do papel mediador da confiança na gestão. Assim:

Hipótese 1 – A liderança autêntica explica o desempenho das lojas

Além dos mecanismos mencionados acima, dois outros possíveis mediadores da relação entre LA e a realização de vendas das lojas são a virtuosidade e a potência das equipes. Nossa hipótese é que a LA promove a virtuosidade das equipes, que por sua vez leva a equipe a sentir-se mais potente e, como consequência, chegando ao melhor desempenho de vendas. Em seguida, discutiremos como a potência das equipes explica o respectivo desempenho.

2.1.2 A potência da equipe explicando o desempenho das lojas

Evidência teórica e empírica sugere que a potência da equipe explica o respectivo desempenho (Sivasubramanian *et al.*, 2002; Jung & Sosik, 2003; Akgün, Keskin, Byrne, & Imamoglu, 2007; Stajkovic *et al.*, 2009; Lee *et al.*, 2011). Essa relação pode ser explicada por princípios da teoria sociocognitiva (Bandura, 1997) que sugerem que a premeditação dá origem à ação, experiências coletivas e resultados (Lester *et al.*, 2002; Lee *et al.*, 2011). Dentro das equipes mais potentes, os indivíduos são provavelmente mais motivados para coordenar esforços na prossecução dos objectivos da equipe (Bandura, 1997; De Jong *et al.*, 2005) e, como argumentado por Bandura (1997), um maior senso de eficácia coletiva tende a produzir melhores resultados no desempenho coletivo.

Assim, é expectável que a potência da equipe aumente o desempenho das vendas nas lojas. A potência da loja leva os funcionários a desenvolver esforços para alcançar a meta de vendas da loja, e coordenar melhor seu trabalho para prestar um melhor serviço aos clientes (Shea & Guzzo, 1987; de Jong *et al.*, 2005). Como consequência, a satisfação e a fidelidade dos clientes aumenta, aumentando também o desempenho de vendas (Heskett, Sasser & Schlesinger, 1997; Gómez, McLaughlin & Wittink, 2004; Gelade & Young, 2005). A dinâmica positiva/cooperativa que ocorre dentro das lojas caracterizadas pela alta potência das equipes também pode aumentar o afeto positivo dos funcionários (Stephens, Heaphy, & Dutton, 2012), e estes sentimentos positivos podem irradiar e serem absorvidos, através de contágio emocional (Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1994; Pugh, 2001), por parte dos clientes, que, assim, experimentam serviços mais agradáveis e são mais inclinados a comprar mais e serem mais fieis. Tomando os argumentos acima em conta, temos a hipótese:

Hipótese 2: A potência das equipes/lojas explica o seu desempenho.

2.1.3 A virtuosidade explicando o desempenho das lojas através do papel mediador da potência das equipes

Um possível preditor da potência das lojas é a sua virtuosidade. Quando se trabalha em um ambiente virtuoso, os funcionários desenvolvem identificação mais forte com a loja (Lee *et al.*, 2011), sentindo-se, assim, como parte da loja, e como responsáveis pelos seus objetivos (Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1992). A identificação com a loja incentiva os funcionários a contribuir para o sucesso da mesma, cooperando uns com os outros e agindo de maneira que beneficie a loja, levando os funcionários a acreditar que a loja vai ser capaz de atingir maior desempenho, incluindo a meta de vendas (Janssen & Huang, 2008; Hu & Liden, 2011; Lee *et al.*, 2011). Os funcionários que trabalham em lojas virtuosas também podem retribuir com um maior comprometimento afetivo para a loja (Rego *et al.*, 2011b). Funcionários comprometidos são mais propensos a compreenderem as metas e se envolverem mais, ajudando-se mutuamente e assim promovendo a cooperação intragrupo (Neininger *et al.*, 2010), aumentando assim a crença coletiva de que a loja vai atingir seus objetivos (Gibson & Earley, 2007). Os indivíduos também podem desenvolver um sentimento de “família” (Hu & Liden, 2011), bem como gratidão e orgulho por pertencerem a uma loja virtuosa, experimentando afeto positivo. Devido às repetidas interações (Ilies *et al.*, 2005; Walumbwa *et al.*, 2011) do contágio emocional (Hatfield *et al.*, 1994), os indivíduos desenvolvem a cooperação intragrupo (Neininger *et al.*, 2010), que por sua vez ajuda a integrar as tarefas dos membros e aumenta a crença coletiva de que a loja vai atingir as metas de vendas (Gibson & Earley, 2007; Schaubroeck, Lam & Cha, 2007; Hu & Liden, 2011). Assim, temos a hipótese:

Hipótese 3: A virtuosidade das equipes/lojas explica o desempenho das mesmas.

Considerando que a potência das equipes explica o desempenho das lojas, e que a virtuosidade explica a potência da loja, pode-se supor que os funcionários que trabalham em lojas virtuosas desenvolvem a potência da loja, levando os membros da mesma para alcançar a meta de vendas, que por sua vez resulta em mais vendas. Assim:

Hipótese 4: A virtuosidade das equipes explica o respectivo desempenho através do papel mediador da potência.

2.1.4 Liderança autêntica explica o desempenho de vendas da loja através do papel mediador da virtuosidade e da potência das equipes

A virtuosidade das equipes pode ser influenciada pela LA, com várias razões suportando essa hipótese. Por exemplo, adotando uma perspectiva moral internalizada, os líderes autênticos promovem a honestidade e a integridade dentro da loja. Membros da loja que desejam se comportar eticamente também se sentirão seguros em adotar ações éticas se estiverem certos de que seus líderes vão apoiá-los (George, 2003). Por se relacionarem de forma transparente, comportarem-se honestamente, e adotarem um tratamento equilibrado de informações, os líderes autênticos também promovem as relações interpessoais positivas e de confiança dentro da loja (Webber, 2002; George, 2003; Avolio *et al.*, 2004a; Walumbwa *et al.*, 2011). Assim, pode-se esperar que, quando são autênticos, os líderes realizam os processos de modelagem de funções (distribuição das atividades) ao nível de loja (Avolio *et al.*, 2004a; George, 2003), promovem a integridade entre os membros da equipe e, desta forma, fazem surgir espirais ascendentes de confiança e integridade no seio da equipe (Walter & Bruch., 2008; Walumbwa *et al.*, 2011).

George (2003) argumentou que os líderes autênticos são guiados pelas qualidades do coração, pela paixão e compaixão. Considerando-se que os líderes autênticos agem como modelos e elevam o efeito positivo dentro de suas equipes e organizações (Avolio *et al.*, 2004a), pode-se esperar que essas qualidades e conexões de alta qualidade (Stephens *et al.*, 2011) se desenvolvam dentro da loja, efeitos espirais positivos surjam (Walter & Bruch, 2008), e dinâmica recíprocas de atos positivos ocorram no nível de loja (Dirks & Ferrin, 2002; Avolio *et al.*, 2004a). Uma possível consequência dessa dinâmica é a maior compaixão, perdão e confiança ao nível da loja.

Sendo autoconfiantes, otimistas, esperançosos e resilientes (Gardner *et al.*, 2005), e atuando como modelos (Avolio *et al.*, 2004a), os líderes autênticos também levam os

membros da loja a se sentirem otimistas em relação ao sucesso, mesmo quando confrontados com grandes desafios. Considerando as repetidas interações de comportamento positivo dentro das lojas (Ilies *et al.*, 2005; Walumbwa *et al.*, 2011) e as dinâmicas positivas e espirais ascendentes referidas acima, pode-se razoavelmente esperar que os líderes autênticos também promovam o otimismo no nível da loja. Em suma, há razões para acreditar que quando as lojas dos líderes se comportam de forma autêntica, a virtuosidade das lojas (por exemplo: integridade, confiança, perdão, compaixão e otimismo) aumenta. Assim, obtemos a seguinte hipótese:

Hipótese 5: A liderança autêntica explica a virtuosidade da loja

Considerando que a virtuosidade da equipe explica a realização de vendas da loja através do papel mediador de potência da equipe (H4), e que a LA explica a virtuosidade da equipe (H5), pode-se supor que a LA prevê a realização de vendas das lojas através do papel mediador da virtuosidade e da potência da equipe: LA promove a virtuosidade da equipe, o que faz com que a equipe sinta-se mais potente e, por consequência, sendo mais eficaz.

2.1.5 Modelos alternativos

As cinco hipóteses deram origem ao modelo representado na Figura 1. Após Iacobucci, Saldanha, e Deng (2007, pp. 152-153) sugerirem que "o investigador deve reconhecer a possibilidade de modelos rivais, e testar vários, ou pelo menos um, o qual a direção causal é completamente invertida", quatro modelos alternativos são testados (Figura 4).

O primeiro modelo alternativo difere do modelo inicial por não incluir a relação entre LA e o desempenho das equipes. Vários estudos (incluindo a investigação sobre LA; e.g., Walumbwa *et al.*, 2010) sugerem que o impacto da liderança sobre os trabalhadores/resultados da equipe pode ser totalmente mediado por outras variáveis (e.g., Wang *et al.*, 2005).

O segundo modelo alternativo difere do modelo inicial por não incluir a relação direta entre LA e desempenho das equipes, e incluir (a) uma relação direta entre virtuosidade e desempenho das equipes, e (b) uma relação direta entre LA e potência da equipe. No que

concerne à relação virtuosidade da equipe → desempenho das equipes, os estudos sugerem que as experiências favoráveis dos funcionários, refletidas em avaliações positivas do clima organizacional, estão associadas com maiores níveis de satisfação do cliente (Schmit & Allscheid, 1995; Heskett *et al.*, 1997; Rucci *et al.*, 1998; Wiley & Brooks, 2000; Gelade & Young, 2005), sendo, portanto, a satisfação do cliente um preditor significativo de desempenho de vendas (Gelade & Young, 2005). Várias razões também suportam a relação LA → potência da equipe. Os líderes autênticos buscam informações dos seguidores para a tomada de decisão e solicitam pontos de vista que podem desafiar as posições profundamente arraigadas (Walumbwa *et al.*, 2008, 2011). Eles também compartilham abertamente essas informações com toda a equipe, e utiliza-as para fortalecer a equipe (Gardner *et al.*, 2005). Walumbwa *et al.* (2011, p. 8) argumentam: "Os líderes partilham informação, abastecendo os membros da equipe com oportunidades para desenvolverem a intuição coletiva, expandirem seus conhecimentos, aprenderem uns com os outros e adquirirem novas habilidades. Estes, por sua vez, incentivam individualmente os membros da equipe que, por sua vez, fomentam a eficácia coletiva".

O terceiro modelo alternativo não inclui a relação entre LA e desempenho das equipes, e considera (a) a LA como preditora da potência da equipe (segundo modelo alternativo) e (b) virtuosidade da equipe como preditora da LA. Um contexto virtuoso pode promover ou facilitar a autenticidade dos líderes (May, Chan, Hodges & Avolio, 2003; Luthans & Avolio, 2003; Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005), "repelir" os líderes não-autênticos, e atrair os autênticos. Gardner *et al.* (2005, p. 348) destacaram "o papel que um clima organizacional inclusivo, solidário, ético e baseado em força pode desempenhar no desenvolvimento de líderes autênticos".

O quarto modelo alternativo representa uma reversão parcial do modelo de hipóteses inicial. A reversão completa (sugerido por Iacobucci *et al.*, 2007) não foi testada pois o desempenho das lojas refere-se a um período posterior à coleta de dados sobre as variáveis independentes e mediadoras.

2.2 Estudo 2: A criatividade explicando a relação entre a potência e o desempenho das lojas

2.2.1 A potência das equipes explicando o desempenho das lojas

Os argumentos que sustentam essa hipótese já foram apresentados na discussão da hipótese 2 do estudo 1. (Ver seção 2.1.2). Desta forma, sugerimos:

Hipótese 1: A potência da loja explica o respectivo desempenho

Um possível mediador entre a potência da equipe e o desempenho da loja é a criatividade da equipe. Discutimos, seguidamente, os motivos pelos quais a criatividade explica o desempenho das lojas.

2.2.2 A criatividade da equipe explicando o desempenho da loja

Lojas criativas são mais capazes de adotar soluções criativas (Cunha *et al.*, 2009) e ações padronizadas para lidar com as reclamações dos clientes, demandas e necessidades especiais (Gwinner *et al.*, 2005). Elas lidam mais eficazmente com clientes mais problemáticos ou aqueles que apresentam oportunidades de negócio valiosos (Rego *et al.*, 2011a). Lojas criativas são mais capazes de responder de forma inovadora a quaisquer mudanças nas necessidades dos clientes e combinar essas necessidades de forma mais eficaz ao longo do tempo. A manutenção dos clientes através das inovações é um importante fator de desempenho empresarial (Amabile *et al.*, 1996). Como consequência, as lojas criativas são mais capazes de oferecer aos clientes experiências "memoráveis" de consumo e de satisfazê-los, de se adaptarem às mudanças de condições de comercialização, de responder às oportunidades e aos problemas de uma forma mais flexível e, portanto, de se adaptar, crescer e competir (Shalley *et al.*, 2004; Merlo *et al.*, 2006; Kent, 2007; Rego *et al.*, 2011a). Ambientes de trabalho criativos também têm efeitos positivos na satisfação dos funcionários no trabalho, e esta atitude positiva produz experiências positivas e aumenta a satisfação e a lealdade dos clientes (Gilson *et al.*, 2005; Merlo *et al.*, 2006). Assim, temos a hipótese:

Hipótese 2: A criatividade das lojas explica o respectivo desempenho.

2.2.3 A criatividade mediando a relação entre a potência e o desempenho

Como mencionado acima, um possível antecedente da criatividade da equipe é a potência. É razoável esperar (Bandura, 1986; 1997) que equipes mais potentes desenvolvam ideias mais criativas para cumprir as metas de vendas da loja. A potência da equipe leva os funcionários a trabalhar em conjunto e com tenacidade para alcançar as metas da loja, mesmo em face das dificuldades e desafios. Uma maneira de ter sucesso em tais empreendimentos é a adoção de ideias novas e úteis, principalmente quando as soluções “normais” não produzem mais os resultados desejados. As dinâmicas positivas que ocorrem dentro das lojas caracterizadas pela alta potência também podem aumentar o efeito positivo compartilhado entre os funcionários da loja (Gibson, 2003; Rhee & Yoon, 2012), com o compartilhamento positivo aumentando a criatividade da equipe (Grawitch *et al*, 2003; Rhee e Yoon, 2012; Stephens *et al.*, 2012). Pearce e Ensley (2004, p. 263) argumentam que a inovação, uma possível consequência da criatividade, "não é suscetível de ser desenvolvida por aqueles que não acreditam que a equipe na qual estão trabalhando é capaz de cumprir as tarefas". Equipes mais potentes são, portanto, mais fortalecidas (Vogel & Bruch, 2012) e dispostas a trabalhar criativamente para perseguir seus objetivos. Assim:

Hipótese 3: A potência das equipes explica a criatividade das equipes/lojas

Considerando que a potência das equipes explica o desempenho da loja (H1) e a criatividade das equipes (H3), e que a criatividade das equipes explica o desempenho da loja (H2), pode-se supor que a criatividade das equipes medeia a relação entre a potência das equipes e o desempenho. Assim:

Hipótese 4: A criatividade medeia a relação entre a potência das equipes e o desempenho das lojas.

2.2.4 Modelo alternativo

Assim como no estudo 1, apresentado na seção 2.1.5, no modelo de hipóteses do estudo 2 também foi sugerido um modelo alternativo, atendendo a sugestão de Iacobucci,

Saldanha e Deng (2007) ao afirmarem que o investigador deve reconhecer a possibilidade de existência de modelos .

O modelo alternativo difere do modelo inicial por analisar a potência das equipes como variável mediadora da relação entre criatividade e desempenho (figura 6). Uma explicação para isso é que a relação entre criatividade e desempenho deve ser moderada por outras variáveis (Martinaityte & Sacramento, 2013), e que essas variáveis possam representar as condições favoráveis e facilitadoras (e.g., em relação ao clima e à liderança da equipa) necessárias para que altos níveis de criatividade transformem-se em desempenho, e a potência pode ser um desses facilitadores.

Considerando os argumentos que suportam a H1 (potência → desempenho) e a H2 (criatividade → desempenho) consideramos plausível que a criatividade explique o desempenho das equipes através do papel mediador da respectiva potência, contrariamente ao modelo de hipóteses inicial. Contudo, consideramos que essa mediação é parcial, e não completa, pois vimos que outros mecanismos da potência das equipes suportam a relação entre criatividade e potência (ver argumentos que suportam H1).

Mais especificamente, consideramos que a potência pode funcionar como uma variável mediadora da relação entre a criatividade e o desempenho, em vez da criatividade ser a mediadora. Ambas as explicações são complementares porque a utilização de uma medida objetiva de desempenho é adequada para testar ambos os modelos (modelo inicial e modelo alternativo).

CAPÍTULO 3 - Método

Este capítulo explana os procedimentos metodológicos usados nos dois estudos. Dado que ambos foram realizados, em momentos diferentes, nas lojas de uma mesma grande rede de varejo, fazemos seguidamente uma breve caracterização geral da empresa. Nas seções referentes a cada estudo, daremos conta de outros detalhes pertinentes.

As lojas abrangidas pelos dois estudos pertencem a uma cadeia de varejo, de natureza familiar, cuja história começou em 1978, em Ponta Grossa, interior do Estado do Paraná, no Brasil. A empresa nasceu e cresceu com o ideal progressista e dinâmico de seu fundador que vislumbrou no interior do Estado do Paraná um grande potencial de crescimento. A organização tem como filosofia atender o mesmo segmento de público que a projetou ao longo dos anos, desde a sua fundação, as classes econômicas C e D. A partir da comercialização de eletrônicos e eletrodomésticos de maior valor agregado, a rede de lojas de varejo conquista também um público das classes A e B, o que lhe credencia a atender os gostos de todas as classes sociais.

Embora cada loja possua seu próprio CNPJ - Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (Cadastro Empresarial Brasileiro), seu funcionamento é interligado e submetido às mesmas orientações gerenciais. A filosofia, as diretrizes, as metas, a missão, a visão e os valores estão integrados ao planejamento estratégico da rede. As lojas da rede possuem 13.7 colaboradores em média e são geridas por um supervisor cada, sendo este responsável pelas áreas de vendas, estoque e escritório administrativo da sua loja.

Após obtenção da autorização por parte de um dos diretores da organização, os gerentes de cada loja foram convidados (em dois encontros pré-agendados pela empresa, no qual todos os gerentes de loja estão presentes) a participar dos estudos. Em ambas situações, os gerentes receberam os inquéritos, os quais deveriam ser entregues a todos os colaboradores da sua equipe, que posteriormente seriam enviados, por cada respondente, ao pesquisador através dos serviços postais, de forma que o gerente não tivesse acesso aos dados. A partir desse momento, serão descritos detalhes pertinentes a cada estudo, separadamente.

3.1 Estudo 1: Liderança autêntica explicando o desempenho das lojas através do efeito mediador da virtuosidade e da potência

3.1.1 Amostra e procedimentos

O primeiro estudo foi realizado nos meses de novembro e dezembro de 2011. À época, a cadeia de varejo era constituída por 157 lojas distribuídas nos Estados do Paraná, de São Paulo e de Santa Catarina, no Brasil.

As 157 lojas da rede de varejo possuem cerca de 1765 funcionários (55% feminino; idade média: 29.5 anos (DP: 7.9); tempo de trabalho médio na loja: 1.6 anos (DP: 2.1)); 5.5% possuem 9 ou menos anos de estudo; 71.9% possui 12 anos; 13.5% possui curso superior incompleto e 9.1% possui uma graduação superior).

Embora a interdependência das tarefas não tenha sido medida diretamente, a observação, bem como as conversas com os gerentes das lojas, permitem considerar que a interdependência é moderada/alta. (as metas vinculadas às equipes exigem que os empregados de loja interajam de modo colaborativo, Stajkovic *et al.*, 2009).

Os colaboradores reportaram, de forma anônima, suas percepções sobre LA, VO e potência da loja. Setecentos e um colaboradores, de 96 lojas, participaram, sendo 63.9% do sexo feminino (são 55% em toda a organização), com idade média de 27.4 anos (DP: 7.8), com tempo médio de trabalho na loja de 1.7 anos (DP: 2.2). 5.6% possuem 9 anos ou menos de escolaridade, 73.3% possuem 12 anos, 13.1% possuem graduação superior incompleta (ou em andamento) e 8% possuem graduação superior completa.

Como o modelo de hipóteses contempla 3 variáveis independentes/mediadoras, e buscou-se medir cada uma delas através de diferentes colaboradores/fontes (para reduzir a variância do método comum; Podsakoff, Mackenzie, & Podsakoff, 2012), apenas lojas com 6 ou mais respondentes (ao menos 2 colaboradores selecionados aleatoriamente para medir cada variável independente/mediadora) foram consideradas para a análise. Entre os 591 colaboradores restantes (68 lojas), 64% são mulheres, a média de idade é de 27.7 anos (DP: 3.3), e tempo médio de trabalho na loja de 1.6 anos (DP: 1.1). 5.4% possuem 9 anos ou menos de escolaridade, 70.9% possuem 12 anos, 12.4% possuem

graduação superior incompleta(ou em andamento) e 7.4% possuem graduação superior completa (3.9% não responderam essa questão). Esses dados sugerem que as características dos participantes do estudo são similares às características da população de toda a organização, embora os participantes do estudo sejam um pouco mais velhos e com um pouco menos tempo de estudo.

Das 68 lojas, 14 lojas possuem 6 empregados participantes, 13 lojas possuem 7 empregados participantes, 11 lojas possuem 8 empregados participantes, 9 lojas possuem 9 empregados participantes, e em 21 lojas, pelo menos, 10 colaboradores participaram. Como referido anteriormente, indivíduos diferentes foram usados para medir diferentes variáveis independentes/mediadoras (ao menos 2 indivíduos por variável). Sempre que possível (por exemplo: quando o número de participantes de uma loja for um múltiplo de 3), um igual número de indivíduos foi atribuída para cada variável. Quando isso não foi possível, o número maior de empregados foi atribuído às variáveis com os mais baixos índices de agregação (tabela 6): Primeiramente, a potência das equipes e, em seguida, a virtuosidade das equipes. Por exemplo, com lojas com 10 participantes, 4 destes foram utilizados para medir a potências da equipe, 3 para medir a virtuosidade das equipes e os outros 3 para medir a LA. Em lojas com 8 participantes, 3 foram usados para medir a virtuosidade das equipes, 3 para medir a potência da equipe e os outros 2 para medir a LA.

3.1.2 Medidas

Assim como em grande parte dos estudos (Biemann *et al.*, 2012), foram inquiridos dados de indivíduos (membros das lojas) e, em seguida, os dados foram agregados em equipes, ao nível das lojas, para medir a LA, a virtuosidade e a potência da equipe (Chan, 1998).

3.1.2.1 Liderança autêntica

A percepção sobre liderança autêntica foi mensurada através dos dezesseis itens avaliados no questionário de liderança autêntica (ALQ® 2007), de Avolio, B. J.; Gardner, W. L. e Walumbwa, F.O. (todos os direitos reservados em todas as formas de reprodução. Distribuído por *Mind Garden*, www.mindgarden.com). O modelo mede quatro dimensões:

autoconsciência; transparência nas relações; perspectiva moral internalizada e processamento equilibrado. Exemplos de itens são: (a) “Fornece *feedback* para melhorar a interação com os demais” (autoconsciência); (b) “Diz exatamente o que quer dizer” (transparência nas relações); (c) “Demonstra que suas crenças são condizentes com suas ações” (perspectiva moral internalizada); (d) “Ouve atentamente diferentes pontos de vista antes de tomar decisões” (processamento equilibrado).

A versão em português foi traduzida e validada por Rego *et al* (2012). Os indivíduos reportaram suas percepções através de uma escala de frequência de 5 itens (0: “nunca” a 4: “sempre”), nas quais afirmam se os supervisores adotam ou não alguns comportamentos/attitudes. A análise fatorial confirmatória (utilizando LISREL com método de estimativa de máxima verosimilhança; matriz de covariância como entrada; permitida correlação de variáveis latentes) testou o modelo de quatro-fatores, primeiramente ao nível de indivíduo. Um modelo bem ajustado (RMSEA: 0.08; GFI: 0.91; CFI e IFI: 0.92) surgiu, com todos os *Lambdas* sendo iguais ou maiores que 0.50, e com todos os coeficientes Alphas de Cronbach sendo maiores que 0.70 (tabela 4).

Um modelo fatorial de segunda ordem, onde as 4 dimensões foram consideradas como indicadores do fator de 2ª ordem, também se ajustou bem aos dados, sendo que os índices foram muito similares aos observados no modelo de primeira ordem (tabela 4). Considerando a parcimônia deste modelo de segunda ordem, bem como as evidências empíricas anteriores (Walumbwa *et al.*, 2010; Rego *et al.*, 2012), foi considerada a LA como um construto central. Para obter a pontuação composta de LA: (1) foi feita a média de cada uma das quatro subescalas para se chegar a uma média composta de cada subescala; (2), foi feita a média das médias das quatro subescalas (Alpha de Cronbach: 0.93). Desta forma, a pontuação dos indivíduos foi então agregada ao nível de equipes.

Tabela 4

Liderança Autêntica: Análise fatorial confirmatória

	Modelo de fator de 1ª ordem			Modelo de fator de 2ª ordem		
	Lambdas*	Alphas Cronbach	Índices de ajuste	Lambdas*	Alphas Cronbach	Índices de ajuste
Transparência relacional*		0.76			0.76	
Item # 1	0.59			0.59		
Item # 2	0.74			0.75		
Item # 3	0.70			0.70		
Item # 4	0.50			0.50		
Item # 5	0.55			0.54		
Perspectiva moral internalizada*		0.81			0.81	
Item # 6	0.67			0.68		
Item # 7	0.75			0.75		
Item # 8	0.68			0.68		
Item # 9	0.75			0.75		
Processamento equilibrado*		0.75			0.75	
Item # 10	0.57			0.58		
Item # 11	0.82			0.82		
Item # 12	0.79			0.79		
Autoconsciência*		0.86			0.86	
Item # 13	0.81			0.81		
Item # 14	0.71			0.71		
Item # 15	0.79			0.79		
Item # 16	0.78			0.78		
Liderança autêntica					0.93	
Transparência relacional				0.90		
Perspectiva moral internalizada				0.81		
Processamento balanceado				0.96		
Autoconsciência				0.95		
Qui-quadrado			478.59			511.50
Graus de liberdade			98			100
Qui-quadrado/ graus de liberdade			4.9			5.1
Raiz quadrada média do erro de aproximação			0.08			0.08
Índice de qualidade do ajustamento			0.91			0.90
Índice de qualidade do ajustamento ajustado			0.87			0.87
Índice de ajuste não normalizado			0.91			0.91
Índice de ajuste comparativo			0.92			0.92
Índice de ajuste incremental			0.92			0.92
Índice de ajuste relativo			0.88			0.88

*Nota: Os números de itens são os do ALQ.

A análise fatorial confirmatória foi também realizada com os dados ao nível de equipes (veja a seção 3.1.3 “Agregando dados ao nível de equipes”), para testar o modelo de quatro-fatores. Levando-se em conta o pequeno tamanho da amostra (n=68) RMR, CFI, e IFI foram considerados para avaliar os ajustes. Os indicadores de ajuste (RMR: 0.02; CFI: 0.90; IFI: 0.91) sugerem que o modelo ajusta-se aos dados relativamente bem. Os *Lambdas* variam entre 0.65 e 0.96, e os Alphas de Cronbach são superiores a 0.80

(transparência relacional: 0.88; perspectiva moral internalizada: 0.92; processamento balanceado: 0.89; autoconsciência: 0.96). Os índices RMR, CFI e IFI, no modelo de 2ª ordem, são iguais aos apresentados no modelo de 1ª ordem. O Alpha de Cronbach da LA ao nível de equipes foi de 0.94.

3.1.2.2 Virtuosidade das equipes

A percepção de virtuosidade das equipes foi medida com os 15 itens (avaliadas em escala Likert de 6 pontos) propostos por Cameron *et al.*, (2004), sendo posteriormente adaptados ao nível de equipes/lojas. A versão em português utilizada foi traduzida e validada por Rego *et al.*, (2010). Os respondentes foram solicitados a reportar o grau com que concordavam com as afirmações, de “nunca” (0) a “sempre” (4). A análise fatorial confirmatória (os procedimentos utilizados para testar a LA foram considerados também para testar a virtuosidade das equipes) ao nível individual foi realizada para testar o modelo de cinco fatores (Cameron *et al.*, 2004). Um modelo bem ajustado (RMSEA: 0.08; GFI: 0.92; CFI e IFI: 0.92) surgiu, com todos os *Lambdas* superiores a 0.50 (Tabela 5). Três fatores apresentaram Alpha de Cronbach superiores ao valor limiar 0.70, e um dos fatores apresentou índice muito próximo desse valor (0.68). A dimensão da confiança apresentou índice de 0.59, valor muito próximo a 0.60, valor considerado aceitável por alguns autores (Price & Mueller, 1986). Essa dimensão foi mantida, pois sua retirada poderia afetar os dados de todo o construto da virtuosidade das equipes.

Tabela 5
Virtuosidade organizacional: Análise fatorial confirmatória

	Modelo fatorial de 1ª ordem			Modelo fatorial de 2ª ordem		
	Lambdas*	Alphas de Cronbach	Índices de ajuste	Lambdas*	Alphas de Cronbach	Índices de ajuste
Confiança		0.59			0.59	
Os empregados confiam uns nos outros nesta loja.	0.52			0.52		
As pessoas são tratadas com cortesia, consideração e respeito nesta loja.	0.74			0.73		
As pessoas confiam na liderança desta loja.	0.72			0.72		
Compaixão		0.71			0.71	
Atos de compaixão são comuns aqui.	0.60			0.58		
Esta loja é caracterizada por muitos atos de preocupação e cuidados com outras pessoas.	0.61			0.62		
Muitas histórias de compaixão e preocupação circulam entre os membros da loja.	0.53			0.54		
Integridade		0.74			0.74	
Esta loja demonstra os mais altos níveis de integridade.	0.69			0.69		
Esta loja pode ser descrita como virtuosa e honrosa.	0.76			0.76		
Honestidade e confiabilidade são características desta loja.	0.56			0.56		
Perdão		0.71			0.71	
Temos elevados padrões de desempenho, mas perdoamos os erros quando eles são reconhecidos e corrigidos.	0.61			0.61		
Tentamos aprender com nossos erros aqui, portanto, os erros são rapidamente perdoados.	0.72			0.73		
Esta é uma loja com perdão e compaixão para se trabalhar.	0.76			0.56		
Otimismo		0.68			0.68	
Somos otimistas de que seremos bem-sucedidos, mesmo quando confrontados com grandes desafios.	0.55			0.57		
Nesta loja estamos dedicados a fazer o bem, além de fazer bem.	0.68			0.68		
Associamos o nosso trabalho com um sentimento de profundo propósito.	0.79			0.77		
Virtuosidade organizacional					0.87	
Otimismo				0.88		
Confiança				1.00		
Compaixão				0.90		
Integridade				0.91		
Perdão				0.98		
Qui-quadrado			362.17			432.65
Graus de liberdade			80			85
Qui-quadrado/ graus de liberdade			4.5			5.1
Raiz quadrada média do erro de aproximação			0.08			0.08
Adequação geral			0.92			0.91
Índice de qualidade do ajustamento			0.89			0.87
Índice de qualidade do ajustamento ajustado			0.89			0.88
Índice de ajuste comparativo			0.92			0.90
Índice de ajuste incremental			0.92			0.90
Índice de ajuste relativo			0.87			0.85

O modelo de segunda ordem também se ajusta adequadamente aos dados. (RMSEA: 0.08; GFI: 0.91; CFI e IFI: 0.90). Considerando-se a parcimónia do modelo de segunda ordem, bem como as evidências empíricas (Rego *et al.*, 2010, 2011b), considera-se que a

virtuosidade das equipes é um construto nuclear, de segunda ordem. Para se obter uma pontuação composta da virtuosidade das equipes (Alpha de Cronbach: 0.87), obteve-se um valor médio de cada um dos itens das 5 dimensões, e em seguida, obteve-se a média de cada uma das dimensões para cada empregado. Pontuações individuais foram então, agregadas em nível de equipes.

Realizou-se, também, a análise fatorial confirmatória dos dados em nível de equipes para testar o modelo de cinco-fatores. Os indicadores de ajuste (RMR: 0.02; CFI: 0.85; IFI: 0.86) sugerem que o modelo ajusta-se aos dados razoavelmente bem. Os *Lambdas* variam entre 0.53 e 0.84, e o Alphas de Cronbach são maiores que 0.70 (variam entre 0.789 – 0.84), com exceção da “confiança” (0.59). Os índices de ajustes do modelo de segunda ordem (RMR: 0.02; CFI: 0.84; IFI: 0.84) são similares aos do modelo primeira ordem. O Alpha de Cronbach da virtuosidade em nível de equipes é de 0.92.

3.1.2.3 Potência das equipes

A potência das equipes (Alpha de Cronbach: 0.81 – dados nível individual; 0.89 – dados em nível de equipes) foi medida através dos seis itens de Jong *et al* (2005), adaptados de Guzzo, Yost, Campbell e Shea (1993). Os itens são: (1) “Em geral, a equipe desta loja acredita que é capaz de realizar devidamente o trabalho necessário”; (2) “Em geral, a equipe desta loja espera ser reconhecida como equipe de elevado desempenho”; (3) “Em geral, a equipe desta loja sente que consegue resolver qualquer problema que possa encontrar”; (4) “Em geral, quando trabalha com vontade e dedicação, a equipe desta loja consegue realizar o que parece impossível”; (5) “Em geral, a equipe desta loja acredita que é capaz de produzir trabalho de elevada qualidade”. O item (6) “Em geral, quando trabalha com vontade e dedicação, a equipe desta loja consegue realizar o que parece impossível” não foi considerado. Os indivíduos foram solicitados a reportar o grau de frequências dessas afirmações, em uma escala de 6 pontos (0: “nunca”; 5: “sempre”). Os dados dos indivíduos foram agregados em nível de equipes. Diversos autores (Bandura, 1997; Gibson & Earley, 2007; Stajkovic *et al.*, 2009) sugerem que a agregação da avaliação individual é a forma mais adequada para se avaliar a potência da equipe.

3.1.3 Agregando dados em nível de equipes/lojas

A agregação dos dados dos indivíduos em nível de equipes/lojas justifica-se pelo fato das lojas serem pequenas unidades de negócio, com gestão e estrutura organizacional próprias (Gelade & Young, 2005). Além disso, os empregados de loja são incentivados, pelos seus supervisores, a interagirem e cooperarem entre si, na busca pelo cumprimento das metas de vendas. Portanto, as variáveis em nível de equipes/lojas, estruturadas a partir dos dados dos indivíduos, são construtos psicológicos significativos que refletem experiências comuns e percepções compartilhadas dentro de cada loja.

Contudo, análises estatísticas são necessárias para justificar a agregação. Para testar se essa agregação é apropriada (Bliese, 2000; LeBreton & Senter, 2008; Biemann *et al.*, 2012), estimaram-se ICC(1), ICC(2), e $r_{WG(j)}$. ICC(1) é a medida de consenso dentro do grupo, representando a proporção da variância total que pode ser explicada pela associação da equipe. ICC(2) é um indicador de confiabilidade média da equipe, para fornecer uma estimativa do grau de precisão com que esses dados individuais representam a equipe. Enquanto o ICC(1) refere-se ao nível de concordância dos votos dos membros da mesma equipe, o ICC(2) sugere se as equipes podem se diferenciar em relação às variáveis em estudo. $r_{WG(j)}$ é a medida de concordância observada entre a variância observada e a variância esperada quando há total falta de acordo entre os avaliadores (por exemplo: respostas aleatórias).

Embora nenhum valor padrão de agregação tenha sido estabelecido para tais medidas (Avolio *et al.*, 2004a; Bieman *et al.*, 2012), Avolio *et al.*, (2004b, p. 959) argumentam que o $r_{WG(j)}$ igual ou maior que 0.70 e o ICC(1) maior que 0.05 (Bliese, 2000) são considerados suficientes para justificar a agregação dos dados individuais. (veja também James, Demaree, & Wolf, 1984; Gelfand *et al.*, 2011). Para ICC(2), valores acima de 0.60 são, usualmente, considerados suficientes (Glick, 1985; Kenny & la Voie, 1985; Bliese, 2000; Chen, Mathieu, & Bliese, 2004; Detert, Treviño, & Burris, 2007). Outros autores sugerem diferentes limiares. Por exemplo, Michel, Lyons e Cho (2011, p. 498) afirmam: “Apesar de não haver cortes precisos para essas estatísticas, algumas regras gerais são comumente seguidas pelos pesquisadores organizacionais, incluindo um valor mínimo para o ICC(1) de

0.12, $r_{WG(j)}$ de pelo menos 0.60 (James, 1982), e o ICC(2) de pelo menos 0.60 (Glick, 1985).” Zellmer-Bruhn (2003) também consideram 0.60 como o limiar mínimo para $r_{WG(j)}$.

Para computar as variâncias esperadas que permitem calcular o valor de $r_{WG(j)}$, muitos autores (LeBreton & Senter, 2008; Biemann *et al.*, 2012) recomendam o uso de diversas distribuições. Assim, a expectativa é que as variâncias de LA e virtuosidade das equipes assumam tanto uma distribuição nula uniforme (retangular) quanto uma forma de distribuição ligeiramente enviesada. A distribuição ligeiramente enviesada foi considerada, baseada em estudos anteriores, nos quais a mensuração da percepção da virtuosidade organizacional (Rego *et al.*, 2010, 2011b), e da LA (Rego *et al.*, 2012) estão presentes. Para a potência das equipes, considera-se razoável que a distribuição ligeiramente enviesada seja esperada, por causa da possível leniência de alguns empregados quando descrevem as suas lojas.

A tabela 6 retrata os resultados de acordo com o *template* sugerido por Biemann *et al.*, (2012) para reportar os resultados da agregação para os modelos de composição de consensos. Os Índices F indicam que as 3 variáveis independentes/mediadoras desse estudo, sob análise de equipes, são estatisticamente significativas (Biemann *et al.*, 2012), o que justifica a agregação em equipes. Todos os valores de $r_{WG(j)}$ relativos à distribuição uniforme (variação: 0.83-0.89) são maiores que a linha de corte 0.70 sugerida por alguns autores (Avolio *et al.*, 2004a; LeBreton & Senter, 2008; Biemann *et al.*, 2012). Usando as “normas revistas” sugeridas por LeBreton e Senter (2008, p. 836), uma forte agregação inter-observadores foi percebida entre as 3 variáveis. O percentual dos valores de $r_{WG(j)}$ que ultrapassaram a linha de corte de 0.70 foram 91.3%, 100% e 89,1%, respectivamente, para LA, virtuosidade das equipes e potências das equipes.

Tabela 6
Agregando dados ao nível de equipes/lojas – estudo 1

Medidas	Índice F	$r_{WG(J)}$. uniforme		$r_{WG(J)}$. ligeiramente enviesado			ICC(1)	ICC(2)
		Média	DP	Variância da distribuição ^a	Média	DP		
Liderança autêntica (5) ^b	5.37***	0.88	0.10	1.34	0.80	0.17	0.34	0.81
Virtuosidade da equipe/loja (5) ^b	2.90***	0.89	0.04	1.34	0.84	0.07	0.18	0.66
Potência da equipe/loja (6) ^b	2.09***	0.83	0.12	1.85	0.68	0.24	0.11	0.52

Notas:

DP: desvios-padrão dos valores de $r_{WG(J)}$.

^aEstimativas de variância para as distribuições de medidas foram tomadas de LeBreton e Senter (2008, Tabela 2, p. 832).

^bOs números representam o número de opções de respostas.

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

*** $p < 0.001$

Quando a distribuição ligeiramente enviesada é considerada, todos os valores de $r_{WG(J)}$ são maiores ou próximos (0.68) ao valor da linha de corte de 0.70, usando as “normas revistas” sugeridas por LeBreton e Senter (2008), a agregação inter-observadores é forte para LA e virtuosidade, e moderada/forte para a potência das equipes. A porcentagem dos valores de $r_{WG(J)}$ que ultrapassaram a linha de corte de 0.70 foi 85.5%, 95.7% e 56.5%, respectivamente para LA, virtuosidade da equipe e potência da equipe.

Todos os valores de ICC(1) foram mais altos que a linha de corte de 0.06 (James *et al.*, 1984; Avolio *et al.*, 2004a; Gelfand *et al.*, 2011), sendo todos, também, maiores que a linha de corte de 0.12 (James, 1982; Michel *et al.*, 2011). Levando em conta LeBreton e Senter (2008), o valor de ICC(1) foi considerado médio para a potência das equipes, médio/alto para a virtuosidade das equipes e alta para LA (Murphy & Myors, 1998; LeBreton & Senter, 2008). O valor de ICC(2) para LA e virtuosidade das equipes foram maiores que 0.60 (a mais pequena linha de corte encontrada na literatura), com o valor da potência das equipes sendo considerado modesto (0.52). Embora os resultados relatados para o ICC(2) para a variável “potência do grupo” necessitem de adequação para a agregação, considera-se que os resultados em relação a ICC(1) e os índices de acordo inter-observadores, justificam claramente, a agregação.

Considerando que os valores absolutos de desvio em relação a LA, virtuosidade das equipes e potência das equipes (ao nível de equipes) foram menores ou muito próximos a 1 (-1.1, -0.5, -0.4, respectivamente) e os valores de curtose foram abaixo de 3 (1.7, -0.2, -0.2, respectivamente), os dados parecem ser, aproximadamente, distribuídos de forma normal (Curran, West & Finch, 1996; Hair, Money, Samouel & Page, 2007).

3.1.4 Teste de validade discriminante e do risco de variância do método comum

Realizamos uma série de análises fatoriais confirmatórias para examinar se as três variáveis independentes/mediadoras do estudo (ao nível de equipes) representam construtos diferentes. O modelo de três fatores inclui 4 indicadores da LA, 5 indicadores da virtuosidade das equipes e 6 indicadores da potência das equipes. O modelo se encaixa bem aos dados (RMR: 0.02; CFI: 0.94; IFI: 0.94). O modelo de dois fatores, no qual LA e virtuosidade das equipes fundem-se em um único fator, não ajusta-se bem aos dados (CFI: 0.71; IFI: 0.72). Outro modelo de dois fatores, onde virtuosidade das equipes e potência das equipes unem-se em um único fator, também apresentou um ajuste pobre (CFI: 0.72; IFI: 0.73). O modelo de um só fator também não ajusta-se aos dados satisfatoriamente (CFI: 0.49; IFI: 0.51). Esses resultados fornecem apoio à validade discriminante de LA, virtuosidade das equipes e potência das equipes. Quando os dados ao nível individual são considerados, o padrão empírico é muito semelhante e apenas o modelo de três fatores ajusta-se aos dados satisfatoriamente (CFI e IFI são 0.96).

3.1.5 Obtenção dos resultados das lojas

Algumas pesquisas utilizam medidas subjetivas para avaliar o desempenho. O nosso trabalho recorre a medida objetiva: o cumprimento das metas de vendas. O cumprimento das metas de vendas representa o grau com que cada loja atinge a meta estabelecida para cada mês, sendo essa meta determinada pelo diretor geral da organização (que gere todas as lojas) de acordo com o tamanho das mesmas, a localidade (tamanho de mercado) e a experiência de cada supervisor de loja. O resultado das vendas é definido através da percentagem atingida da meta estabelecida. Gelade e Young (2005) argumentam que, embora a fixação de metas envolva o julgamento subjetivo, uma

vantagem importante do indicador é que o desempenho medido dessa forma compensa as diferenças de características de cada loja (localidade, diferenças econômicas de cada região). O gestor geral concordou em fornecer os dados de resultados de todas as lojas nos 4 meses subsequentes à aplicação do inquérito sobre LA, virtuosidade das equipes e potência das equipes. Assim, foram criados 4 indicadores de desempenho: ao longo do mês subsequente, ao longo dos 2 meses subsequentes, ao longo dos 3 meses subsequentes e ao longo dos 4 meses subsequentes.

3.1.6 Variáveis de controle

Idade, antiguidade na empresa e escolaridade foram incluídas como controle, porque alguns estudos (Foote & Tang, 2008) mostram que eles se relacionam com diversas variáveis dependentes e independentes, tanto em nível individual como coletivo. A duração média da relação supervisor-empregado foi incluída como variável de controle porque pode influenciar, ou até mesmo refletir, a qualidade das relação líder-membro da equipe, e assim, impactar na forma com que os empregados se relacionam e descrevem seus líderes. O tamanho das lojas foi incluído como variável de controle porque está associado à satisfação, participação, compromisso, cooperação e ao desempenho (Akgün *et al.*, 2007; Cosse, Ashworth, & Weisenberger, 1999; Gelade & Young, 2005; LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu, & Saul, 2008).

Para diminuir os riscos de variância do método comum (Podsakoff *et al.*, 2003), a potência e a criatividade foram medidas em momentos diferentes em relação a recolha dos dados sobre LA e VO. Os questionários sobre LA, VO e potência foram preenchidos pelos colaboradores. Por sua vez, a criatividade das equipes foi descrita pelos superiores e o desempenho foi avaliado através de análise documental dos relatórios de resultados. O tratamento dos dados obtidos foi realizado através das ferramentas SPSS e Lisrel 8.8.

3.2 Estudo 2: A criatividade mediando a relação entre a potência e o desempenho das lojas

3.2.1 Amostra e procedimentos

O segundo estudo, realizado em fevereiro de 2012, foi realizado na mesma cadeia de lojas do estudo 1. Nesta data, a rede de lojas era composta por 160 lojas e 1794 colaboradores (55% mulheres; idade média: 29.4, desvio padrão : 7.9; média de tempo no emprego: 1.6: desvio padrão: 2.1; 5.5% possuem 9 anos ou menos de escolaridade, 71.9% possuem 12 anos, 13.5% possui grau universitário incompleto, e 9.1% possuem formação superior). Trezentos e vinte e seis colaboradores (índice de resposta: 18.2%) participaram (de 46 lojas; tamanho médio: 12.9 colaboradores), 66.8% são mulheres, a idade média é de 27.2 (desvio padrão: 7.44), e o tempo médio de trabalho na empresa é 1.6 ano (desvio padrão: 1.85). 8% possuem 6 anos ou menos de estudo, 71% possuem 9 anos, 14% possuem 12 anos, e 7% possuem, ao menos, curso universitário incompleto. Em 20 lojas, entre 4 e 6 participantes participaram, de 19 lojas, entre 7 e 9 colaboradores participaram, e em 7 lojas, entre 10 e 14 colaboradores participaram. No conjunto, as características das 46 lojas participantes são muito semelhantes as lojas não-participantes. Por exemplo, um teste-t mostra uma diferença não significativa entre lojas participantes e não-participantes em relação ao tamanho das lojas e desempenho das vendas para dois períodos de tempo (Novembro-Dezembro 2011; Janeiro-Fevereiro 2012).

3.2.2 Medidas

Para medir a potência, foram utilizadas os mesmos itens do estudo 1. Quando considerados os dados de todos os participantes, os coeficientes Alpha de Cronbach são 0.78 (dados em nível individual) e 0.90 (dados agregados em nível de equipes/lojas). Para reduzir os riscos de variância do método comum (Podsakoff *et al.*, 2012), cada loja foi dividida aleatoriamente (Jung & Sosik, 2003) de modo que a potência das lojas fosse calculada com base em metade dos membros da loja (Alpha de Cronbach: 0.79, em nível individual; 0.89, em nível de equipes) e a criatividade das equipes fosse computada com

base nos dados da outra metade. Os resultados calculados com esse procedimento foram usados para testar as hipóteses. Devido a potência das lojas ser uma “crença compartilhada” coletivamente pelas equipes que acreditam serem eficazes, o presente estudo considera que uma loja é potente a medida que as crenças são compartilhadas. Entre duas lojas com a mesma pontuação média em potência, a loja cujas crenças são mais semelhantes (por exemplo, o estudo calcula a “potência da loja ponderada”, dividindo-se o valor médio de cada loja pelo desvio padrão das pontuações individuais dentro da mesma loja) é considerada mais potente. Quanto maior a potência ponderada de cada loja, mais consistentes são os entrevistados em descrever a alta potência da sua equipe.

O estudo mediu a criatividade das lojas com os 13 itens adaptados por Zhou e George (2001) que constam na tabela 7. Os colaboradores reportaram a frequência com que a loja adota comportamentos criativos, através da escala de Likert de 5 pontos (0: “nunca”; 4: “sempre”). Quando considerados os dados de todos os respondentes, o Alpha de Cronbach é de 0.91 (nível individual) e 0.96 (nível de equipes). No entanto, como mencionado acima, para reduzir os riscos de variância do método comum, o estudo calculou a pontuação da variável *criatividade* para testar a hipótese a partir dos dados de metade (a outra) dos colaboradores da loja. Os coeficientes Alfa de Cronbach são 0.88 (nível individual) e 0.91 (dados agregados em nível de equipes/lojas).

Tabela 7

Itens de medida da criatividade daas equipes

Esta equipe sugere novas formas de alcançar metas e objetivos.

Esta equipe apresenta ideias novas e práticas para melhorar a performance.

Esta equipe procura novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para melhorar o desempenho da loja.

Esta equipe sugere novas formas de melhorar a qualidade.

Esta equipe é uma boa fonte de ideias criativas.

Esta equipe não tem medo de correr riscos.

Nesta equipe, as pessoas promovem e apoiam as ideias uns dos outros.

Esta equipe exibe criatividade no trabalho quando lhe é dada oportunidade.

Esta equipe desenvolve planos e programas adequados para implementação de novas ideias.

Esta equipe tem ideias novas e inovadoras.

Esta equipe surge com ideias novas e criativas.

Esta equipe tem abordagens novas para os problemas.

Esta equipe sugere novas formas de desempenhar as tarefas de trabalho.

Adaptado de Zhou e George (2001)

Como citado anteriormente, o estudo utiliza o cumprimento das metas de vendas (grau em que a loja atinge sua meta mensal) como indicador de desempenho da equipe/loja (Gelade & Young, 2005). Os gestores de topo da companhia cederam os dados das vendas dos dois meses subsequentes à coleta de dados sobre potência e criatividade. Como controle, o estudo incluiu dados sobre o desempenho dos dois meses anteriores à coleta de dados.

3.2.3 Agregando dados em nível de equipes/lojas

Para testar se era adequado agregar os dados individuais ao nível das equipes/lojas (LeBreton & Senter, 2008) estimamos as mesmas medidas do estudo 1, o ICC(1) ICC(2), e o $r_{WG(j)}$ e os mesmos valores de referência.

A tabela 8 mostra os resultados de acordo com o modelo sugerido por Biemann *et al.* (2012) para demonstrar os resultados da agregação para os modelos de composição de consenso. O índice F indica que, para ambas as variáveis do estudo, a agregação em

equipes é justificada estatisticamente. Ambos valores de $r_{WG(J)}$ relativos à distribuição uniforme (0.85; 0.75) são superiores ao valor de corte (0.70). Usando os “padrões” sugeridos por LeBreton e Senter (2008, p. 836), uma estreita relação entre os avaliadores é encontrada em ambas as variáveis. A percentagem de valores de $r_{WG(J)}$ que excedem o valor de corte de 0.70 (ou 0.60) representa 87% (95,7%) e 73,9% (74,8%), respectivamente para a potência e a criatividade das equipes.

Tabela 8
Agregando dados ao nível de equipes/lojas - estudo 2

Medidas	Índice F	$r_{WG(J)}$. uniforme		$r_{WG(J)}$. ligeiramente enviesado			ICC(1)	ICC(2)
		Média	DP	Variância da distribuição ^a	Média	DP		
Potência da equipe (5) ^b	3.28***	0.85	0.09	1.34	0.82	0.40	0.28	0.70
Criatividade da equipe (5) ^b	2.74***	0.75	0.17	1.34	0.64	0.39	0.23	0.63

Notas: DP: desvios-padrão dos valores de $r_{WG(J)}$; ^aEstimativas de variância para as distribuições de medidas foram tomadas de LeBreton e Senter (2008, Tabela 2, p. 832).

^bOs números representam o número de opções de respostas.

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

*** $p < 0.001$

Quando se considera a distribuição ligeiramente enviesada, o valor de $r_{WG(J)}$ para a potência das equipes é maior que o valor de corte de 0.70. Os valores de $r_{WG(J)}$ para a criatividade das equipes são ligeiramente menores (0.64), embora mais elevados que 0.60. Utilizando as “normas revistas” sugeridas por LeBreton e Senter (2008), o acordo inter-avaliadores é forte para a potência das equipes e moderado para a criatividade das equipes.

A percentagem dos valores $r_{WG(J)}$ que ultrapassam o valor de corte de 0.70 (ou 0.60) é de 71% (80.4%) e 41.3% (63%), respectivamente para a potência e para a criatividade das equipes. Ambos os valores de ICC(1) são maiores que os valores de corte de 0.12. Levando LeBreton e Senter (2008) em conta, os valores de ICC(1) são considerados altos para a potência das equipes e moderados/altos para a criatividade das equipes. Ambos os valores de ICC(2) são maiores que 0.60 (o mais baixo valor de corte encontrado na literatura).

3.2.4 Teste da validade discriminante e dos riscos de variância do método comum

Realizamos uma série de análises fatoriais confirmatórias para verificar se as duas variáveis do estudo (ao nível individual, devido ao pequeno número de lojas) representam construtos diferentes. O modelo de dois fatores inclui 5 indicadores no fator da potência e 13 indicadores no fator da criatividade. O modelo ajusta-se razoavelmente bem aos dados (RMSEA: 0.08; GFI: 0.86; CFI e IFI: 0.89). O modelo de fator único (a) não se adequa aos dados de forma satisfatória (e.g., RMSEA: 0.10) e (b) é significativamente mais pobre que o modelo de dois fatores ($\Delta\chi^2(1) = 128,89$, $p < 0,001$). Segundo Podsakoff *et al* (2003, 2012), o estudo compara dois modelos para examinar a extensão em que os resultados estão devido à variância do método comum. O primeiro é o modelo de dois fatores acima referido. O segundo modelo é idêntico ao primeiro, exceto pela adição de um fator de desvio latente médio que compreende os 18 indicadores que representam as duas variáveis do estudo. Os modelos diferem significativamente ($\Delta\chi^2(21) = 48,45$, $p < 0,001$), e vários índices de ajuste são melhores para o segundo modelo (e.g., RMSEA: 0,07; CFI e IFI: 0,93). Esses resultados sugerem que a variância do método comum afetaria a validade dos dados se as mesmas fontes fossem utilizadas para calcular as duas variáveis. Por esta razão, cada loja é dividida aleatoriamente, de modo que a potência das equipes fossem calculadas com base nos dados de metade dos respondentes e a criatividade com base nos dados da outra metade.

3.2.5 Obtenção dos resultados das lojas

Assim como no estudo 1, nesse estudo recorreremos a uma medida objetiva para avaliar o desempenho: o cumprimento das metas de vendas. Reforçamos que uma importante vantagem desse indicador é que o desempenho medido de tal forma compensa eventuais diferenças nas características das lojas (e.g., localização, diferenças na economia local em torno das lojas).

Para melhor testarmos as hipóteses dos efeitos das variáveis independentes/mediadoras sobre a dependente, asseguramos que os dados sobre as mesmas se reportam a momentos diferentes. Por essa razão foram recolhidos dados de desempenho das lojas

no período posterior ao momento em que foram recolhidos os dados das variáveis independentes e mediadoras.

3.2.6 Variáveis de controle

Como variável de controle inserimos o desempenho anterior à coleta dos dados. Esse indicador atuou como preditor do desempenho e da criatividade nos períodos subsequentes e foi importante por dois motivos:

- (1) Rotinas/fontes duradouras podem influenciar o desempenho durante um longo período;
- (2) Lojas com melhor desempenho podem desenvolver uma potência coletiva mais forte, o que pode torná-las mais criativas.

Além do desempenho anterior à coleta dos dados, variável apresentada na seção anterior, o estudo inclui uma série de outras variáveis de controle, o tamanho de loja (número de colaboradores) pode influenciar a forma como os indivíduos interagem e cooperam, tendo assim impacto na potência (Akgün *et al.*, 2007) e na criatividade da loja (Woodman *et al.*, 1993). O tamanho do grupo se relaciona com a satisfação, a participação, o compromisso, a cooperação e o desempenho (Akgün *et al.*, 2007;. Gelade & Young, 2005; Lepine *et al.*, 2008.). A antiguidade do colaborador na loja (Rego *et al.*, 2011a, 2012) e a escolaridade (e.g., Hirst *et al.*, 2009) podem estar relacionadas à criatividade ou potência (van Emmerick *et al.*, 2011). A diversidade dentro das equipes (Kurtzberg & Amabile, 2001) pode afetar a criatividade do grupo, (a) influenciando a comunicação, interação e cooperação entre os indivíduos e (b) facilitando o surgimento de perspectivas heterogêneas para problemas e oportunidades. Por esta razão, o estudo calcula um indicador da diversidade demográfica, composto pela soma dos desvios-padrão para a idade, sexo, tempo de trabalho na loja e educação (grau de literacia/escolaridade) dentro de cada loja.

CAPÍTULO 4 - Resultados

Neste capítulo, apresentamos os resultados dos dois estudos. Para cada estudo começamos por mostrar médias, desvios-padrão e correlações. Depois, explicamos como o modelo de hipóteses foi testado.

4.1 Estudo 1: Liderança autêntica explicando o desempenho das lojas através do efeito mediador da virtuosidade e da potência

4.1.1 Médias, desvios-padrão e correlações

A tabela 9 mostra as médias, os desvios-padrão e as correlações em nível de equipes (lojas). O tempo de trabalho médio, a escolaridade média e o tempo de relação média entre supervisor-empregado correlacionam-se significativamente com o atingimento de metas de vendas em alguns períodos. LA, virtuosidade das equipes e potência das equipes se interrelacionam positivamente. É importante notar que as correlações entre as 3 variáveis são altas quando os dados das 3 variáveis são originadas da mesma fonte/empregado (LA-virtuosidade da equipe: 0.55, $p < 0.001$ versus 0.44, $p < 0.001$; LA-potência das equipes: 0.30, $p < 0.05$ versus 0.27, $p < 0.05$; virtuosidade da equipe-potência da equipe: 0.63, $p < 0.001$ versus 0.31, $p < 0.01$). Esses resultados sugerem que a utilização de diferentes indivíduos para medir cada variável independente/mediadora é adequada. LA e virtuosidade das equipes não possuem relação com cumprimento das metas de vendas. A potência das equipes correlaciona-se com o cumprimento das metas de vendas durante o subsequente período de 4 meses.

Tabela 9
Médias, desvios-padrão e correlações (nível de equipes/lojas) – Estudo 1

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Tamanho da loja (nº de empregados)	13.72	8.39	-										
2. Média de idade (anos)	27.7	3.25	0.10	-									
3. Antiguidade média na loja (anos)	1.63	1.14	0.03	0.12	-								
4. Escolaridade média (anos)	2.24	0.32	0.05	-0.21	-0.08								
5. Tempo médio de relação supervisor-empregado na loja (anos)	0.76	0.59	0.02	-0.01	0.37**	0.13	-						
6. Liderança autêntica	2.96	0.52	0.08	0.16	0.00	-0.22	-0.08	-					
7. Virtuosidade das equipes/lojas	2.87	0.40	-0.09	-0.02	0.03	-0.15	0.09	0.44***	-				
8. Potência das equipes/lojas	4.16	0.42	0.02	-0.08	0.08	-0.06	0.15	0.27*	0.31**	-			
9. Cumprimento de metas de vendas – mês subsequente (%)	78	0.10	0.08	0.14	0.33**	0.13	0.14	0.06	-0.15	0.13	-		
10. Cumprimento de metas de vendas – 2 meses subsequentes (%)	82	9	0.10	-0.04	0.34**	0.17	0.24*	0.00	-0.11	0.22*	0.69***	-	
11. Cumprimento de metas de vendas – 3 meses subsequentes (%)	81	9	0.02	-0.19	0.25*	0.27*	0.28*	0.03	0.09	0.31**	0.57***	0.83***	-
12. Cumprimento de metas de vendas – 4 meses subsequentes(%)	79	8	0.02	-0.18	0.06	0.25*	0.16	0.14	0.12	0.32**	0.52***	0.73***	0.93***

*p<0.05

**p<0.01

***p<0.001

(a) 1: nove anos ou menos de escolaridade; 2: 12 anos; 3: ensino superior incompleto; 4: graduado.

4.1.2 Teste do modelo

O modelo de equações estruturais (MEE via LISREL) é “uma tecnologia superior às regressões” (Iacobucci *et al.*, 2007, p. 140), mesmo para pequenas amostras (veja também, Goodhue, Lewis, & Thompson (2012) para comparação entre PLS (*partial least squares*) e LISREL). Esta técnica foi, portanto, usada para testar o modelo de hipóteses (figura 1). Considerando o tamanho reduzido da amostra (Marsh & Hau, 1999), as medidas compostas para LA, virtuosidade das equipes e potência das equipes foram utilizadas (as pontuações nos respectivos itens foram calculados (média) para formar um escore para cada construto). As variáveis de controle (tamanho da loja, idade média, tempo de trabalho médio, escolaridade média, tempo médio de relação supervisor-empregado) foram incluídas, com a relação não sendo representada na figura 3. As relações entre LA e virtuosidade das equipes e entre virtuosidade das equipes e potência das equipes são significativas. A relação entre potência das equipes e o desempenho da loja também é significativa quando o mesmo é considerado nos períodos subsequentes de 3 ou 4 meses. Como o período aumenta, a relação entre a potência das equipes e o desempenho também aumenta.

Testou-se, também, o modelo com os dados sobre as 3 variáveis independentes/mediadoras coletados da mesma fonte/empregados (dados não retratados na figura 3). A relação entre LA e desempenho das vendas aumenta quando o período de vendas também aumenta, sendo significante apenas para os períodos de 3 e 4 meses subsequentes. O padrão é muito similar ao retratado na figura 3. Contudo, a relação entre LA e virtuosidade das equipes (0.65), e entre virtuosidade das equipes e potência das equipes (0.53) são maiores do que aquelas representadas na figura 3. Os resultados sugerem que o relacionamento entre as variáveis coletadas da mesma fonte é maior, e sugerem que a decisão de utilizar dados de diferentes fontes para medir a LA, a virtuosidade das equipes e a potência das equipes foi adequada.

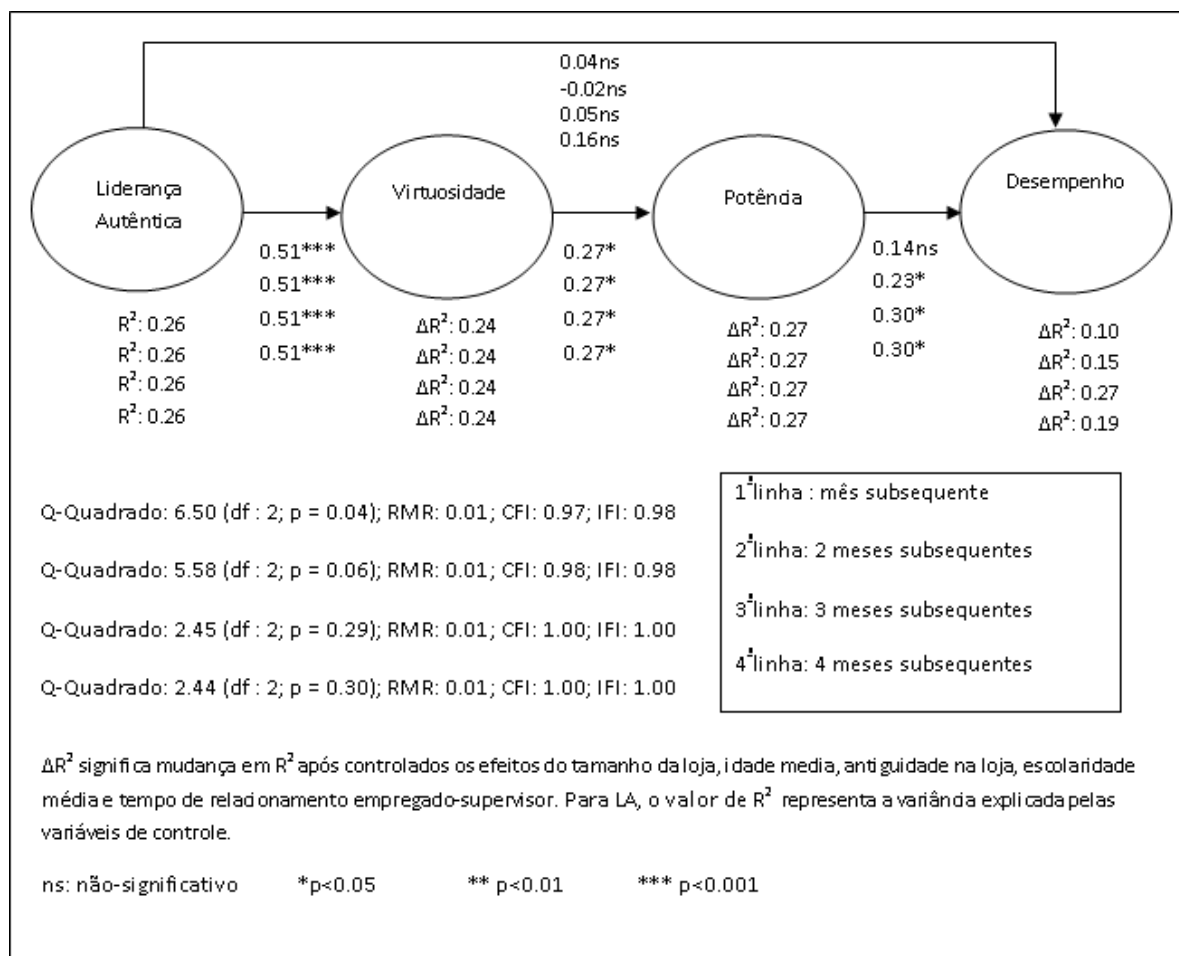


Figura 3 - Teste do modelo de hipóteses – Estudo 1

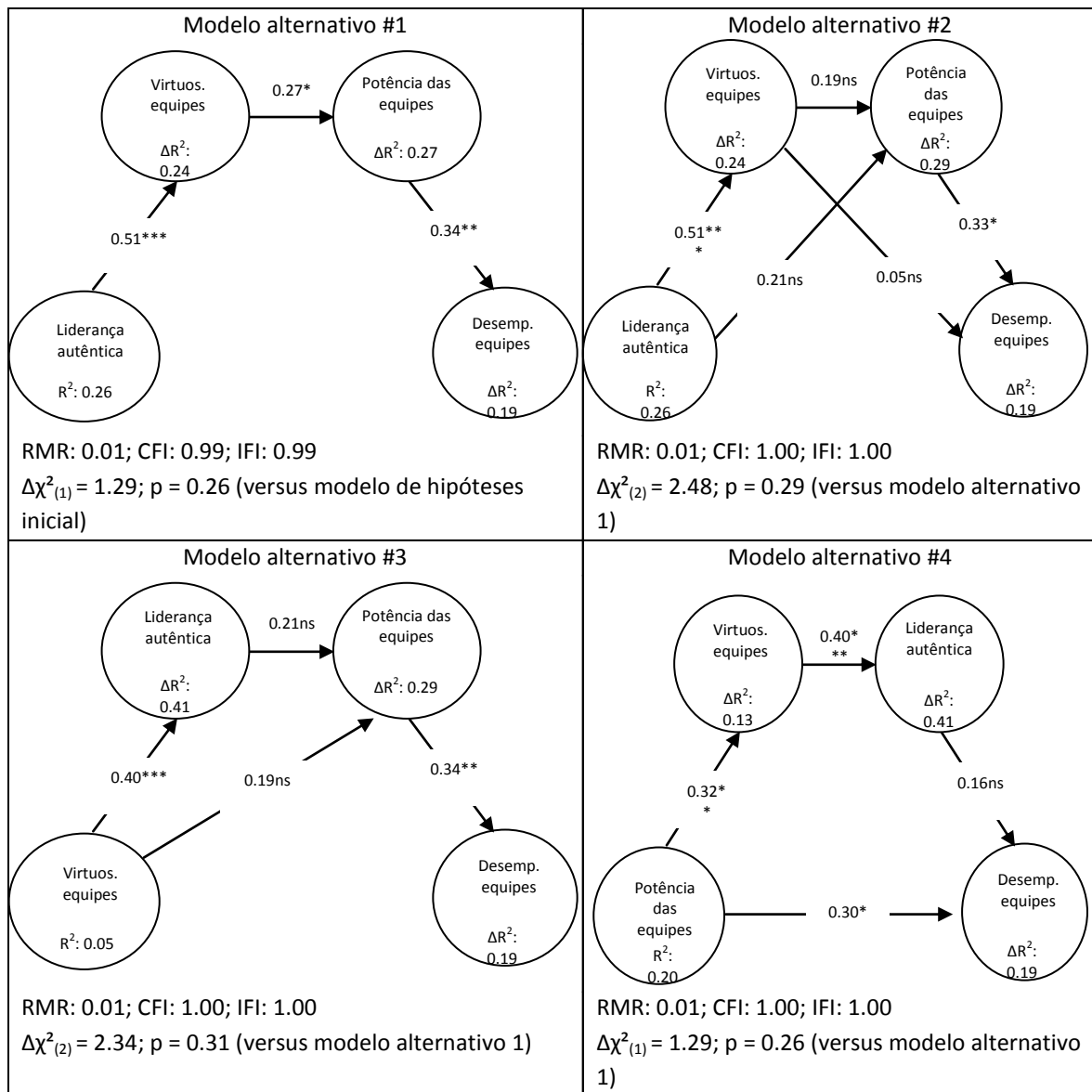
As quatro alternativas de modelos (Figura 4) foram testadas. Considerando os resultados previamente apresentados, apenas o desempenho de vendas do 3º e do 4º mês foram considerados, porque o padrão empírico é similar para os dois períodos. Apresentam-se, a seguir, os resultados relativos ao período mais longo. O primeiro modelo alternativo difere do modelo hipotético no fato de não incluir a relação entre LA e resultados das vendas (relação não foi significativa no teste das hipóteses). Considerando a mudança in χ^2 relativa a diferença nos graus de liberdade, este modelo alternativo não difere significativamente do modelo hipotético, contudo, é mais parcimonioso. Os próximos modelos são comparados com o 1º modelo alternativo.

O 2º modelo alternativo difere do 1º modelo na medida em que inclui relações entre virtuosidade das equipes e resultados de vendas, e entre LA e potência das equipes. Esse

modelo não difere significativamente do 1º modelo alternativo. Contudo, ambas as relações são não-significativas e a relação entre virtuosidade das equipes e potência das equipes se tornou não-significativa.

O 3º modelo alternativo difere do 1º modelo por considerar (a) LA como preditor da potência das equipes e (b) a virtuosidade das equipes como preditos da LA. Este modelo não se difere significativamente do 1º modelo. Contudo, a relação virtuosidade das equipes → potência das equipes não é significativa. O 4º modelo alternativo representa uma reversão parcial do modelo hipotético da pesquisa, Este modelo não se difere significativamente do 1º modelo alternativo, embora a relação LA → resultados das vendas não seja significativa.

Esses resultados sugerem vários aspectos importantes. Primeiro: embora todos os modelos se ajustem bem aos dados, apenas no 1º modelo alternativo, o mais parcimonioso, todas as relações são significativas. Segundo: a potência das equipes é a variável que explica o desempenho das vendas diretamente, mesmo quando os efeitos de outras variáveis é controlado (modelos alternativos “2” e “4”). Terceiro: a LA explica o resultado das vendas apenas através do papel mediador, tanto da virtuosidade das equipes e da potência das equipes. Relações diretas entre LA e resultado das vendas não são significativos (modelo hipotético e modelo alternativo “4”). Quarto: a relação direta entre virtuosidade das equipes e o resultados das vendas (modelo alternativo “2”) não é significativo.



ns: não-significativo; * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

Figura 4 - Modelos alternativos – Estudo 1

4.2 Estudo 2: A criatividade explicando a relação entre a potência e o desempenho das lojas

4.2.1 Médias, desvios-padrão e correlações

A tabela 10 apresenta médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis do estudo. A diversidade demográfica das equipes/lojas se relaciona com duas medidas da potência das equipes, embora, apenas ao nível de significância de 0.01. O desempenho anterior da equipe/loja relaciona-se com o desempenho subsequente da equipe/loja. Os três indicadores de potência da equipe/loja relacionam-se positivamente com os dois indicadores de criatividade da equipe/loja. No entanto, as correlações são mais fortes quando as fontes de ambas as medidas são as mesmas, e são mais fracas quando a potência ponderada é considerada. A potência ponderada relaciona-se com o desempenho posterior da equipe/loja, ao contrário dos outros indicadores da potência das equipes/lojas, embora apenas ao nível de 0.01. O indicador de criatividade da equipe/loja correlaciona-se com o desempenho subsequente das equipes/lojas.

Tabela 10

Médias, desvios-padrão e correlações (nível de equipes/lojas) – Estudo 2

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Tamanho da loja	12.9	8.38	-									
2. Tempo de estudo (anos)	2.2	0.39	0.15	-								
3. Antiguidade na loja (anos)	1.6	1.03	0.15	0.17	-							
4. Diversidade demográfica	8.6	3.63	0.26 #	0.02	0.32 *	-						
5. Realização de vendas da loja – período anterior (Nov.-Dez. 2011) (b)	78	11	0.07	-0.18	-0.17	0.20	-					
6. Potência reportada por todos os respondentes da loja	3.2	0.32	-0.03	-0.18	-0.19	-0.27 #	0.15	-				
7. Potência reportada por metade dos respondentes da loja	3.2	0.41	-0.07	-0.22	-0.08	-0.14	0.06	0.90 ***	-			
8. Potência da loja ponderada (c)	1.2	0.68	-0.18	0.17	-0.25	-0.29 #	-0.06	0.47 ***	0.47 ***	-		
9. Criatividade reportada por todos os respondentes da loja	2.7	0.37	0.06	-0.21	-0.20	-0.15	0.03	0.83 ***	0.83 ***	0.48 **	-	
10. Criatividade reportada por metade dos respondentes da loja	2.7	0.36	0.10	-0.17	-0.21	-0.15	0.14	0.63 ***	0.50 ***	0.30 *	0.79 ***	-
11. Realização de vendas da loja – período subsequente (Jan.-Fev. 2012) (b)	90	16	0.08	-0.05	0.01	0.14	0.48 ***	0.13	0.04	0.24 #	0.05	0.18

Notas: (a) 1: seis anos ou menos de escolaridade; 2: nove anos; 3: doze anos; 4: universitário, pelo menos; (b) Percentual de meta de vendas; (c) Potência da equipe/loja dividida pelo desvio-padrão da potência.

#p<0.01

*p<0.05

**p<0.01

***p<0.001

4.2.2 Teste do modelo

A tabela 11 mostra as análises de regressões hierárquicas. A potência ponderada das lojas explica 11% da variância única da criatividade. A potência ponderada da loja também explica 8% da variância única do desempenho. Quando a criatividade é incluída na regressão, o Beta da potência diminui ligeiramente, mas o Beta da criatividade ao explicar o desempenho não se mostra significativo. Este resultado significa que uma condição para ter efeitos mediadores (a variável mediadora explica a variável dependente, tanto quando a variável independente e as variáveis mediadoras estão incluídas na regressão) não é encontrada (Baron & Kenny, 1986). O teste de Sobel (1982) também não suporta a criatividade da loja como variável mediadora da relação potência/desempenho de loja ($z = 0.53$, $p = 0.30$, unicaudal). Assim, os resultados suportam as hipóteses H1 e H3, mas não suportam a H2 nem a H4.

Tabela 11
Análise de regressão hierárquica

	Criatividade (a)		Realização de vendas da loja – período subsequente		
Tamanho da loja	0.26	0.31*	0.05	0.09	0.07
Escolaridade média	-0.09	-0.09	-0.16	-0.16	-0.15
Tempo médio de trabalho na loja	-0.07	-0.01	0.17	0.22	0.22
Diversidade demográfica	-0.37*	-0.29#	-0.04	0.02	0.04
Realização de vendas da loja - anterior	0.18	0.17	0.52***	0.51***	0.50**
Potência ponderada (a)		0.36*		0.29*	0.26#
Criatividade					0.08
Índice F	1.53	2.36*	2.95*	3.36**	2.86*
Alteração de F		5.54*		4.14*	0.26
Índice R ²	0.18	0.29	2.86*	0.37	0.37
Alteração de R ²		0.11		0.08	0.00

Nota:(a) Criatividade e potência procedem de diferentes fontes.

#p<0.10

*p<0.05

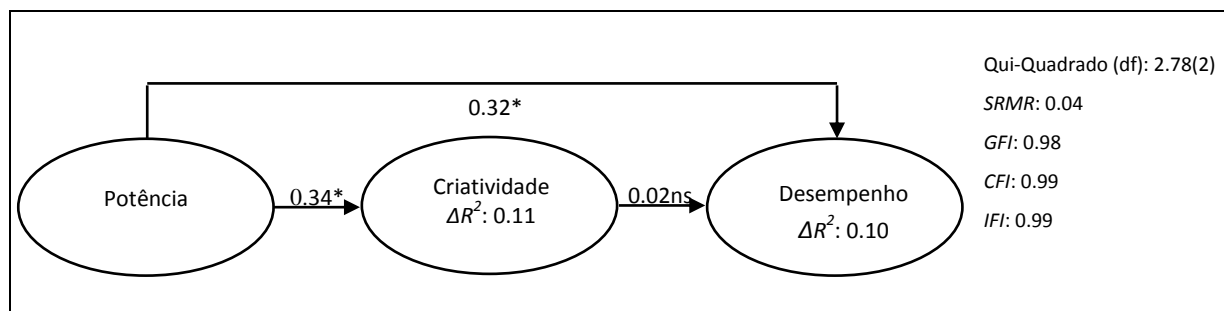
**p<0.01

***p<0.001

Para testar o modelo de hipóteses, o modelo de equações estruturais (via LISREL) foi também utilizado, sob as mesmas justificativas apresentadas no estudo 1, citadas anteriormente. Escolaridade média, antiguidade média na loja e desempenho anterior das lojas foram incluídas como variáveis de controle. A investigação sugere que a antiguidade média (Rego *et al.*, 2012, 2013) e a escolaridade (e.g., Hirst, van Dick, & van Knippenberg, 2009) podem estar relacionadas com a potência e a criatividade (van Emmerick, Jawahar, Schreurs, & de Cuyper, 2011; Martinaityte & Sacramento, 2013).

O desempenho anterior das lojas também foi incluído porque fontes de rotina podem influenciar o desempenho durante um longo período (Mathieu, Ahearne, & Taylor, 2007; Martinaityte & Sacramento, 2013) e as lojas com melhor desempenho de vendas podem desenvolver maior potência (Jung & Sosik, 2003; Rego *et al.*, 2014).

A figura 5 mostra os resultados encontrados no modelo de hipóteses. A potência ponderada explica a variância única da criatividade (H3 suportada) e desempenho (H1 suportada) e a criatividade não explica o desempenho (H2 não suportada). Assim, a criatividade não medeia a relação entre a potência e o desempenho (H4 não suportada).



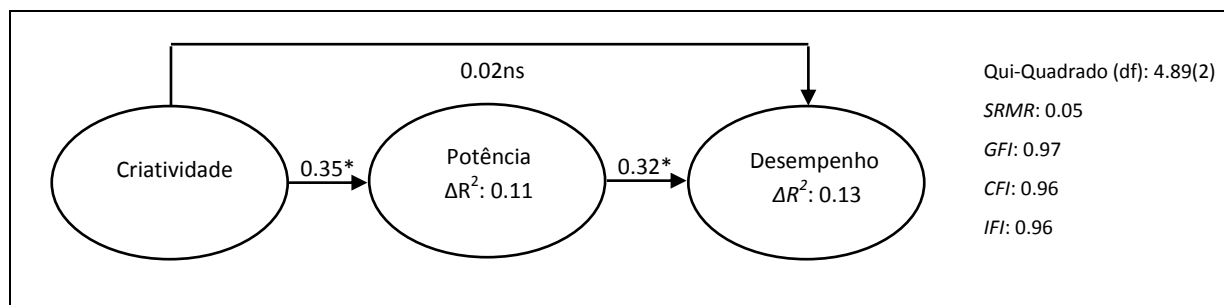
$N = 46$. ns: não-significativa, $*p < .05$

Notas:

ΔR^2 representa a variância única após a inclusão das variáveis de controle.

Figura 5 - Teste do modelo de hipóteses – Estudo 2

A figura 6 mostra os resultados relativos ao modelo alternativo do estudo 2. Nesse modelo os dados ajustaram-se de forma satisfatória. Nele a criatividade explica a potência das equipes e a potência medeia, totalmente, a relação entre a criatividade e o desempenho.



$N = 46$. ns: não-significativa, $*p < 0.05$

Notas:

ΔR^2 representa a variância única após a inclusão das variáveis de controle.

Figura 6 - Modelo alternativo – Estudo 2

CAPÍTULO 5 - Discussão e Conclusões

Neste capítulo discutimos sobre os principais resultados de cada um dos estudos apresentados no capítulo anterior. Discorreremos também sobre as principais limitações das pesquisas, além de apresentarmos algumas sugestões para estudos futuros e as principais aplicações desses resultados para a área da gestão. Por fim, nas observações finais, ressaltamos a importância de cada estudo para o enriquecimento da literatura na área da gestão.

5.1 Estudo 1: Liderança autêntica explicando o desempenho das lojas através do efeito mediador da virtuosidade e da potência

5.1.1 Principais resultados

O estudo 1 sugere que, como esperado nas hipóteses, a LA explica o desempenho das vendas nas lojas através do papel mediador da virtuosidade das equipes/lojas e potência das equipes/lojas. Contrariando as hipóteses, não foi encontrado relação direta entre LA e desempenho das vendas. Assim, a relação entre LA e desempenho das vendas é inteiramente mediada pela virtuosidade e pela potência das equipes. Líderes autênticos aumentam a virtuosidade das equipes, assim levando as lojas a sentirem-se mais potentes e, conseqüentemente, mais eficazes. É possível que a não-significância dessa relação seja resultado do pequeno tamanho da amostra. Estudos futuros devem aumentar a dimensão da amostra, no sentido de clarificar essa questão.

Curiosamente, os resultados sugerem que o impacto da potência das equipes (e, indiretamente, o impacto da LA e da virtuosidade das equipes) no desempenho de vendas aumenta quando o intervalo de tempo também aumenta (Figura 3): a relação entre a potência das equipes e o desempenho de vendas é mais forte para os períodos do 3º e 4º mês, do que nos períodos dos dois primeiros meses subsequentes ao período de medição da LA, da virtuosidade e da potências das equipes. Os resultados: (a) corroboram com a literatura (e.g., de Jong *et al.*, 2005) chamando a atenção para tirar o “período de tempo” de consideração quando se relaciona a potência e o desempenho das equipes, e (b) sugerem que o impacto positivo da potência das equipes no desempenho das mesmas aumenta com o tempo. Gelade e Young (2005, p. 17) sugerem que o impacto da

satisfação dos clientes nas vendas tende a aumentar com o tempo, devido a diversas razões (e.g. absorção dos sentimentos positivos dos funcionários; experimentação de serviços mais agradáveis), podendo então supor-se que lojas potentes fazem mais esforços para aumentar a qualidade dos serviços e satisfazer os clientes.

Antes de prosseguir, é importante notar que o modelo foi testado com os dados sobre LA, virtuosidade das equipes, e potência das equipes sendo coletados em diferentes fontes. Encontrou-se que, quando os mesmos colaboradores são utilizados para medir essas 3 variáveis, as relações entre elas são mais elevadas do que quando colaboradores diferentes são utilizados para a medição de cada variável. A descoberta é consistente com Podsakoff *et al.*, (2012) ao afirmar que a coleta de dados sobre as diferentes variáveis na mesma fonte pode aumentar as relações entre essas variáveis.

O modelo empírico encontrado é consistente com alguns estudos, sugerindo que o impacto da liderança sobre os trabalhadores/resultados da equipe pode ser totalmente mediado por outras variáveis (e.g., Wang *et al.*, 2005; Walumbwa *et al.*, 2010). O resultado é também consistente com Hu e Liden (2011, p. 185), ao sugerirem que a liderança em nível de equipes pode facilitar “a integração social, os processos eficientes e a comunicação fácil” dentro da equipe, aumentando a motivação e a potência, elevando assim a eficácia da equipe. Esses resultados enriquecem a literatura sobre como a LA pode surgir como um fenômeno coletivo e influenciar variáveis pertinentes ao nível coletivo, incluindo o desempenho das equipes.

Embora a literatura sobre o impacto da potência no desempenho das equipes seja relativamente rica (e.g., em uma meta análise, Gully, Incalterra, Joshi, & Beaubien, 2002, encontraram relações significantes entre potência e desempenho de equipes em 29 estudos), os estudos sobre os antecedentes da potência são escassos (Lester *et al.*, 2002; Gibson & Earley, 2007). Ainda mais escassos são os estudos que integram LA e a virtuosidade das equipes como antecedentes da potência e, desta forma, do desempenho das equipes. Mostrando que a potência das equipes pode ser influenciada pela LA e pela virtuosidade das equipes, este estudo não apenas ajuda a compreender como a potência das equipes emerge, mas também mostra que a LA e a virtuosidade das equipes, além de

serem construtos positivos (no sentido do *Positive Organizational Scholarship*; Cameron & Spreitzer, 2012), também fomentam “resultados pragmáticos” (Cameron *et al.*, 2004, p. 770). Tal constatação contribui para legitimar a adoção de práticas positivas/virtuosas nas organizações, um esforço necessário em tempos de crise de confiança nos líderes e nas empresas, quando a evidente degradação na qualidade do “tecido moral dos líderes contemporâneos” (Avolio & Mhatre, 2012, pp. 773-774) cria a necessidade de novas teorias e práticas que se concentrem em promover o que é “certo” ao invés de focar apenas em “resultados a qualquer custo” e excluindo considerações éticas/virtuosas.

5.1.2 Limitações e estudos futuros

O presente estudo possui algumas limitações. Primeiro, o tamanho da amostra é reduzido, embora tenham sido considerados apenas equipes com pelo menos 6 participantes. Em muitos casos apenas 2 respondentes são considerados para avaliar cada variável independente/mediadora. Estudos futuros podem medir cada variável com dados de ao menos 3 participantes. O presente estudo está restrito a uma organização, aumentando a possibilidade de emergir algum viés através dos fatores específicos dessa organização, e limitando que a extensão dos resultados desse estudo seja generalizada (Gelade & Young, 2005). Estudos futuros devem coletar uma amostra maior, com grupos maiores e operando em diversas organizações. Testar se os resultados são replicáveis em grupos dentro de diferentes tipos de organizações e setores, e usando outras medidas de desempenho de equipe também é recomendável. Estudos futuros devem também incluir o nível de interdependência entre equipes (Hu & Liden, 2011; Stajkovic *et al.*, 2009) como variável moderadora. É possível que as relações entre as variáveis sejam mais fortes entre equipes composta por indivíduos com tarefas altamente interdependentes em relação às equipes menos interdependentes (Gibson & Earley, 2007). O presente estudo não permite testar esses efeitos pois o nível de interdependência não foi medido. Isso seria especialmente relevante em lojas maiores, onde os colaboradores teriam um número significativamente maior de contatos/relações dentro de seus subgrupos do que com colaboradores em outros subgrupos.

Segundo, embora os dados de desempenho das lojas seja referentes a um período posterior à coleta de dados das variáveis/mediadoras independentes, o estudo não permite uma determinação inquestionável da causalidade presumida, e outras relações causais e explicações são plausíveis. Por exemplo, o desempenho das lojas pode vir de fontes sistemáticas que se espalham por grandes períodos de tempo. Assim, as lojas com mais/menos desempenho nas vendas durante o período analisado nesse estudo também podem ser aquelas com mais/menos desempenho nas vendas durante o período anterior à realização desse estudo. Como consequência, o desempenho anterior pode explicar as variáveis independentes/mediadoras do presente estudo, ao menos a potência das equipes. De fato, a literatura (Jung & Sosik, 2003; de Jong *et al.*, 2005; Goddard & Salloum, 2012) sugere influências recíprocas entre a potência e o desempenho das lojas. O desempenho prévio pode influenciar a potência das equipes, pois grupos mais eficazes são mais potentes. Portanto, estudos futuros podem estudar o impacto da LA, da virtuosidade e da potência sobre o desempenho subsequente das equipes, após controlar os efeitos do desempenho anterior.

Dificuldades em determinar as causalidades entre as 3 variáveis mediadoras/independentes podem ser mais fortes. Por exemplo, embora seja plausível que os líderes autênticos promovam a virtuosidade nas equipes, também é razoável supor que as equipes virtuosas sejam capazes de “repelir” líderes não autênticos e de atrair os autênticos. Além disso, dentro das equipes potentes, os membros podem sentir que para atingir os objetivos da equipe, são necessários esforços de cooperação e reciprocidades que acabam por fomentar a virtuosidade na equipe. Estudos futuros podem avaliar a LA, a virtuosidade e a potência das equipes longitudinalmente.

Terceiro, o presente estudo incluiu apenas duas variáveis mediadoras, mas outras seriam plausíveis. Por exemplo, é possível que os líderes autênticos desenvolvam missões/visões significativas, levando a equipe a desenvolver um senso elevado de propósito sobre o que faz (Webber, 2002; George, 2003), desenvolvendo uma identidade coletiva, que por sua vez, reforça a potência da equipe (Shamir, House, & Arthur, 1993). Os líderes autênticos também podem nutrir, intragrupo, segurança psicológica, objetivos e processos

clarificados (Akgün *et al.*, 2007; Hu & Liden, 2011), e esperança coletiva, otimismo e resiliência (Avolio *et al.*, 2004a; Walumbwa *et al.*, 2011), aumentando assim a potência da equipe. Eles também podem encorajar as emoções positivas da equipe (Avolio *et al.*, 2004a; Ilies *et al.*, 2005), promovendo, assim, a potência da equipe (Gibson & Earley, 2007). A relação entre potência das equipes e desempenho pode ser também mediada pela satisfação dos clientes e/ou a fidelidade (Gelade & Young, 2005). Estudos futuros devem incluir essas variáveis como mediadoras.

Quarto, considerando que as lideranças autêntica, ética, servidora e transformacional compartilham algumas semelhanças (Hu & Liden, 2011; Walumbwa *et al.*, 2008, 2011), estudos futuros podem incluí-las como variáveis de controle. Quinto, em vez de concentrar-se na potência das equipes (ou seja, a eficácia generalizada das equipes), estudos futuros podem se concentrar em crenças associadas a tarefas específicas. Não se pode dar como certo que a percepção da potência das equipes seja a mesma em diferentes tarefas (Gibson & Earley, 2007). Além disso, diferentes tipos de eficácia coletiva podem ter diferentes impactos no desempenho, e tal impacto pode ser contingente da organização ou do objetivo e da missão das equipes.

Sexto, os índices de agregação em relação à potência da equipe são modestos (Tabela 6). Um contributo que chama a atenção para a questão da homogeneidade/heterogeneidade da potência dentro das equipes com colaboradores exercendo tarefas diferentes entre si. Estudos futuros podem testar se colaboradores com tarefas específicas dentro das lojas possuem níveis diferentes de eficácia coletiva em diferentes tarefas. Sétimo, a confiabilidade de duas dimensões do construto “virtuosidade da equipe” (otimismo, e principalmente, confiança) ficou abaixo do valor de corte de 0.7 (Tabela 5). Estudos futuros podem melhorar as propriedades psicométricas das escalas e/ou testar as razões por tais níveis baixos de confiabilidade.

5.1.3 Implicações para a gestão

Apesar das limitações apresentadas, o estudo 1 sugere que a LA e a virtuosidade das equipes se interrelacionam, e que ambas podem alavancar a potência das equipes e,

deste modo, o desempenho das equipes (Stajkovic *et al.*, 2009). A virtuosidade das equipes pode ser desenvolvida de diversas formas, incluindo as que se seguem (Rego *et al.*, 2010, 2011b; Cameron *et al.*, 2011). Primeiro, os líderes podem permitir que os membros das equipes experimentem um senso de propósito positivo em seu trabalho, com consequências positivas para o engajamento e desempenho dos colaboradores (Bunderson & Thompson, 2009). Segundo, líderes podem criar e sustentar o otimismo (e.g., promovendo a perdão dos colaboradores com o passado, valorizar o presente, em busca de oportunidades para o futuro, e manter as perspectivas realistas e flexíveis; Luthans, Youssef, & Avolio, 2007), mesmo quando se enfrentam grandes dificuldades e desafios. Terceiro, líderes devem agir de forma respeitosa, honesta, confiável, cortês e compassiva, cultivando a sua credibilidade, bem como a confiança e o capital social dentro da equipe. Quarto, os líderes devem desenvolver um forte foco na obtenção de resultados e no evitamento dos erros, juntamente com uma capacidade de perdoar erros (honestos) e aprender com eles, incentivando a segurança psicológica dentro das equipes e ajudando a equipe a ser proactiva e criativa, melhorando continuamente (Edmonson, 1999; Mainemelis, 2010).

A virtuosidade das equipes não deve apenas promover a potência das mesmas, mas também os efeitos positivos entre os membros, o engajamento e o volume de negócios (Cameron *et al.*, 2011), criando assim mais condições para elevar o desempenho dessas equipes. Esse impacto positivo pode surgir como resultado de 3 tipos de efeitos (Cameron *et al.*, 2011). (1) *Efeito protetor* significa que a virtuosidade protege a equipe de efeitos negativos do trauma ou angústia, por aumentar a resiliência, a solidariedade e o sentido de eficácia. (2) *Efeito de amplificação* significa que a virtuosidade das equipes facilita o surgimentos de efeitos positivos e o aumenta o capital social. (3) *O efeito heliotrópico* representa a tendência inerente dos sistemas vivos em buscarem a direção da energia positiva e ficarem longe da energia negativa. Assim, equipes virtuosas cultivam “energia positiva” entre os membros, e essa “energia positiva” eleva o desempenho da equipe (Cameron *et al.*, 2011, p. 288). Indiretamente, o estudo sugere que (a) a seleção de líderes com características autênticas e (b) a execução de ações de formação e desenvolvimento que visam aumentar a LA (Avolio & Gardner, 2005; Harvey, Martinko, &

Gardner, 2006; Avolio, Walumbwa, & Webber, 2009) podem ter impacto positivo na potência e no desempenho das equipes.

5.1.4 Observações finais

O presente estudo responde a uma chamada dos pesquisadores que afirmam serem necessárias mais pesquisas empíricas para compreender o mecanismo através do qual líderes autênticos influenciam o comportamento dos colaboradores e o desempenho individual/coletivo, e para expandir a rede nomológica para LA (Gardner *et al.*, 2011; Avolio & Mhatre, 2012). O Estudo também enriquece a literatura sobre potência das equipes, considerando que pouco se sabe sobre os fatores (especialmente aqueles relacionados à liderança; Goddard & Salloum, 2012) promotores de uma variável tão importante como o desempenho das equipes (Lester *et al.*, 2002; Gibson & Earley, 2007).

Goddard e Salloum (2012, p. 649) argumentam: “A área primária, digna de uma investigação mais aprofundada diz respeito à forma como os líderes fazem a diferença para as crenças da eficácia coletiva. Assim, há uma ampla área para avançar o conhecimento sobre “organizações positivas” relacionado com o papel da eficácia coletiva em novos tipos de equipes e domínios de desempenho, e para mapear o papel e os seus fundamentos sociais de liderança na promoção de crenças de eficácia coletiva.” Ao mostrar como a LA e a virtuosidade podem promover a potências das equipes e, desta forma, o desempenho das equipes, deu-se um passo crítico adicional para ajudar as organizações e seus líderes a aumentar a potência e a eficácia das suas equipes.

Como Cameron *et al.*, (2004, p. 784) recomendaram, investigações sobre domínios relacionados com o “maior potencial humano, com enobrecedoras qualidades e com efeitos transcendentais”. No entanto, conceitos como autenticidade e virtuosidade estiveram sob considerável desvalorização, tanto no meio acadêmico como profissional. Embora esses mesmos estudiosos tenham sido responsáveis por colocar esse tópico em cena, correndo o risco de ser “acusado” de ingenuidade, mais pesquisa empírica é necessária para legitimar esse tópico, tanto nas comunidades acadêmicas como profissionais (Cameron & Winn, 2012). Demonstrando “resultados pragmáticos” quando

não analisado de forma empírica (Cameron *et al.*, 2004, p. 770) LA e virtuosidade têm menos probabilidade de capturar a atenção em qualquer comunidade. O presente estudo sugere que atuando autenticamente e promovendo a virtuosidade das equipes, líderes são mais capazes de promover resultados “pragmáticos”, com o desempenho das equipes sendo um desses resultados. Essa é uma importante contribuição para enriquecer a literatura sobre o conhecimento organizacional positivo (Cameron & Spreitzer, 2012). Líderes autênticos podem promover a virtuosidade e a potência das equipes, levando esses caminhos críticos a liderar e florescer a positividade organizacional.

5.2 Estudo 2: A criatividade como mediadora da relação entre a potência e o desempenho das lojas

5.2.1 Principais resultados

Como previsto, a potência das equipes explica o desempenho da loja. Embora moderada, a relação é consistente com a literatura (e.g. Stajkovic *et al.*, 2009) e corrobora evidências que sugerem que a potência das equipes alimenta o desempenho coletivo em uma grande variedade de contextos. O caráter moderado desse relacionamento pode ter várias explicações. Uma possível explicação é que algumas variáveis (e.g., a confiança dentro da loja, comportamentos de liderança, identificação da equipe) moderam a relação entre a potência da equipe e desempenho da loja. Por exemplo, a potência das equipes pode originar um melhor desempenho da loja, principalmente se os colaboradores confiarem uns nos outros ou tiverem grande identificação com a loja. Tipos específicos de comportamento da liderança também podem complicar (por exemplo, a liderança destrutiva; Einarsen *et al.*, 2007) ou facilitar (e.g., a liderança autêntica; Walumbwa *et al.*, 2011) a influência da potência sobre o desempenho das equipes/lojas.

Além disso, como previsto, a potência das equipes explica a criatividade das equipes. Embora as pesquisas sobre a criatividade das pessoas sejam abundantes, estudos sobre criatividade no nível coletivo são escassos, e apenas alguns estudos relacionam a potência com a criatividade da equipe. Ao mostrar que as lojas potentes são mais criativas, este estudo enriquece tanto os campos de estudo sobre eficácia coletiva e quanto sobre a

criatividade coletiva. O resultado é especialmente importante devido aos dados de cada uma das variáveis terem sido recolhidas a partir de diferentes fontes. Quando o estudo utiliza dados provenientes da mesma fonte, a relação entre as duas variáveis é mais forte. Essa evidência sugere que a variância do método comum pode não ser uma "lenda urbana" ou um "mito", como às vezes é sugerido (Spector & Brannick, 2009), mas, em vez disso, pode ser um problema importante que os pesquisadores devem controlar (Podsakoff *et al.*, 2012).

Os resultados do estudo não confirmam algumas hipóteses; (H2) que a criatividade da equipe explica o desempenho das equipes/lojas e (H4) que a criatividade medeia a relação entre potência das equipes e o desempenho das equipes/lojas. Uma explicação possível para esse fato é que o cumprimento de metas de vendas é um indicador modesto para verificar o desempenho das lojas. Outra explicação possível é que, como Merlo *et al.* (2006) sugere, a criatividade das equipes requer um “período a mais de gestão” para ter impacto significativo no desempenho das equipes/lojas. Variáveis mediadoras e com efeito mediador, não incluídas nesse estudo, também podem interferir. Por exemplo, para que a alta criatividade da equipe possa se traduzir em melhor desempenho da loja, a criatividade deve ser valorizada pelos gestores, e implementada através de serviços inovadores que atendam às necessidades dos clientes de forma mais eficiente e eficaz. A mera geração de ideias ou soluções novas e úteis não afetará o desempenho das vendas, a menos que essas ideias criativas sejam implementadas e satisfaçam as necessidades dos clientes. Ter ideias criativas não é o suficiente, é preciso de um “solo fértil” para que essas ideias possam crescer.

Contudo, o modelo alternativo mostra que a relação criatividade → desempenho pode ser explicada pelo papel mediador da potência das equipes. Esse resultado confirma as sugestões de alguns autores (Martinaityte & Sacramento, 2013) segundo as quais a relação entre criatividade e desempenho é mediada por outras variáveis. O nosso estudo sugere que a potência pode ser uma dessas variáveis.

5.2.2 Limitações e estudos futuros

O estudo 2 contém limitações. A primeira preocupação diz respeito à causalidade entre variáveis. Embora a causalidade hipotética seja plausível, outros nexos da causalidade também são plausíveis. Por exemplo, a potência das equipes pode crescer como uma consequência dos elevados níveis de criatividade das lojas. Quando percebem que a equipe/loja é criativa, os colaboradores, coletivamente, sentem que a equipe é mais preparada para perseguir e atingir seus objectivos. Estudos futuros poderão coletar dados da potência e criatividade em diferentes momentos. Embora os dados sobre o desempenho das lojas sejam de mais de dois meses subsequentes à coleta de dados sobre a potência e criatividade, o estudo não permite um teste inquestionável sobre a relação potência da equipe/loja → desempenho das lojas. Supondo-se que o desempenho das lojas tenha fontes duradouras (e os dados que mostram que a realização de vendas anterior explica a realização de vendas posterior apoiam essa crença, tabela 10) pode-se considerar que as lojas com melhor desempenho desenvolvem crenças mais fortes na eficácia das equipes/lojas (Jung & Sosik, 2003; de Jong *et al.*, 2005., Goddard & Salloum, 2012).

A amostra de lojas é pequena e o tamanho de algumas lojas também é pequeno. Além disso, o estudo realiza-se dentro de uma única organização. Embora haja um considerável nível de controle de algumas variáveis externas sobre as lojas, esse fato limita a generalização dos resultados. Portanto, estudos futuros devem coletar uma amostra maior e incluir lojas com pelo menos 3 avaliadores para cada variável, operando em diferentes organizações. Testar se os resultados são replicáveis em lojas dentro de diferentes tipos de organizações e setores, também é recomendável. Como sugerido anteriormente, estudos futuros podem incluir (outros) fatores mediadores. Por exemplo, a confiança dentro das lojas e a liderança podem moderar a relação entre a potência da equipe/loja tanto com a criatividade como com o desempenho. Estudos futuros podem considerar outras medidas de desempenho da loja (por exemplo, as vendas por empregado, o retorno sobre as vendas) por um tempo mais extenso.

No teste do modelo alternativo ao nosso modelo inicial, verificamos que a potência é passível de atuar como mediador entre a criatividade e o desempenho. Estudos futuros podem incluir outras variáveis mediadoras (e.g. comportamentos inovadores, satisfação e fidelidade dos clientes ou qualidade percebida do serviço) nessa relação.

5.2.3 Implicações para a gestão

Apesar das limitações, o estudo 2 indica que as organizações de varejo podem lucrar através de lojas cujos empregados possuam um senso de potência coletiva. Tendo em vista a literatura (de Jong *et al.*, 2005; Akgün *et al.*, 2007; Hu & Liden, 2011; Goddard & Salloum, 2012; Rego *et al.*, 2013), os gestores podem promover esse sentido de potência coletiva de diversas maneiras: (a) adotando comportamentos de liderança autêntica (por exemplo, ser autêntico em suas relações pessoais, ou possuir um forma equilibrada no processamento de informações, ou seja, agir sem preconceitos); (b) promovendo na loja um clima virtuoso, onde o otimismo, confiança, integridade e outras características virtuosas prevalecem; (c) apoiando os trabalhadores tanto como indivíduos como coletivamente, tratando-os com dignidade e ajudando-os a crescer e ter sucesso; (d) fornecendo à loja os recursos necessários para as equipes trabalharem de forma eficaz; (e) esclarecendo os objetivos e os processos da loja à equipe, e (f) promovendo a sensação de que a equipe é capaz de cumprir qualquer meta que lhe seja atribuída.

5.2.4 Observações finais

O estudo 2 faz várias contribuições importantes. Em primeiro lugar, ao nível de equipes, a criatividade tem sido uma área pouco estudada e este estudo contribui para enriquecer esse campo. Em segundo lugar, embora a literatura sobre o impacto da potência das equipes seja rica, são escassos os estudos que relacionam a potência da equipe com a criatividade da equipe, como o presente estudo faz. Em terceiro lugar, embora a literatura seja clara sobre a importância da potência das equipes como um antecedente do desempenho da equipe, poucos estudos analisam essa relação no setor de varejo. Em quarto lugar, a relação não significativa entre a criatividade das equipes e desempenho das lojas convida os pesquisadores a incluírem uma ampla gama de variáveis de desempenho em seus estudos, e a considerarem o desempenho das lojas através de

longos períodos de tempo. Algumas iniciativas criativas podem exigir um período de “amadurecimento” maior antes de refletirem algum impacto na satisfação do cliente e no desempenho dos negócios. Em quinto lugar, o estudo sugere que futuras pesquisas com foco em potência das equipes poderão considerar não apenas o “valor médio” dentro de cada equipe, mas também a discrepância/consistência entre as percepções dos empregados dentro da equipe. Em suma, o estudo impulsiona o aprendizado sobre climas organizacionais positivos (Cameron & Spreitzer, 2012) e sugere que o foco nos pontos fortes coletivos pode ser um caminho sábio para se obter melhores resultados organizacionais.

5.3 Síntese dos principais contributos

Pesem, embora, as limitações acima referidas, a nossa investigação apresenta diversos contributos que aqui identificamos. Para melhor compreensão e organização, a seguir dividimos os contributos em duas subseções: os contributos para a literatura e os contributos metodológicos.

A nossa investigação responde a uma crescente necessidade de mais pesquisas empíricas que visem compreender os mecanismos pelos quais os líderes autênticos atuam e como podem influenciar o comportamento dos subordinados, tanto individual como coletivamente (Gardner *et al.*, 2011; Avolio & Mhatre, 2012).

A investigação mostra que a LA emerge, mais uma vez, como construto relevante para a explicação do desempenho das equipes. E esse efeito não é direto. A nossa investigação sugere que dois mecanismos mediadores importantes são a VO e a potência, sendo que a relação entre LA e desempenho se mostrou inteiramente mediada por esses.

A VO é outro construto cuja compreensão requer mais trabalhos empíricos. Atuando nessa investigação como uma variável mediadora entre a LA e o desempenho, a VO emergiu como construto realmente relevante para o desempenho das equipes. Devido a escassez de trabalhos empíricos existentes sobre a matéria, esta é uma evidência meritória.

A potência emergiu, também, como um construto importante na mediação da relação entre a LA e o desempenho, mostrando um grande impacto, principalmente em intervalos de tempos maiores, corroborando com alguns autores (e.g., de Jong *et al.*, 2005). Porém, encontramos também evidências empíricas de que o efeito da potência sobre o desempenho pode ser mediado por mecanismos como a criatividade.

Em relação a criatividade, outro contributo importante do nosso estudo foi o fato dessa variável ter sido estudada ao nível de equipes, pois embora as pesquisas sobre esse construto ao nível individual sejam abundantes, são escassos os estudos ao nível coletivo/organizacional. Dentre esses estudos realizados no nível coletivo, destaca-se o de Merlo *et al* (2006). Porém, as evidências obtidas por esses autores não mostrou qualquer relação entre criatividade e desempenho. No nosso estudo apresentamos evidências sugerindo que, contrariamente ao obtido por Merlo *et al* (2006), a criatividade explica o desempenho das lojas, porém, essa relação não é direta, sendo mediada pela potência das equipes (modelo alternativo, Figura 6). Todavia, um argumento apresentado por esses pesquisadores foi o de que, para se traduzir em resultados “palpáveis”, a criatividade necessita de um período de gestação para se traduzir em inovação que gere resultados. O nosso estudo sugere que esse argumento faz sentido, pois os dados de desempenho referem-se a um período posterior a coleta de dados sobre criatividade.

Mais um contributo importante do nosso estudo foi o fato de ter sido realizado em uma loja de varejo no Brasil. As grandes redes de varejo são um setor importante na economia de muitos países, mas é, até então, um setor muito pouco explorado pelas pesquisas empíricas. Em relação ao Brasil, o mesmo ainda é um contexto sub-representado na investigação sobre os construtos aqui abrangidos. Por conseguinte, com base nos resultados do nosso estudo, existem razões para sugerir que a LA e as diversas forças positivas coletivas têm valor transcultural.

Um último, mas não menos importante, contributo do nosso estudo para a literatura foi o fato de relacionarmos pela 1ª vez, três construtos “práticos” (liderança autêntica; virtuosidade organizacional e potência) no mesmo modelo e relacioná-los com o desempenho das lojas.

Todos os contributos para a literatura, antes referidos, sustentam-se em procedimentos metodológicos que conferem mais-valia aos resultados obtidos.

Primeiro: o desempenho das lojas foi medido através de dados objetivos fornecidos pela própria organização objeto do nosso estudo. Muitos estudos centram suas análises apenas em percepções ou em escalas numéricas de satisfação de clientes, o que pode se traduzir em resultados mais enviesados e menos condizentes com a realidade das organizações.

Segundo: o desempenho anterior ao momento da recolha dos dados sobre as variáveis independentes e mediadoras foi inserido para controle. Esse cuidado metodológico foi importante pois consideramos que as rotinas/fontes duradouras podem influenciar o desempenho durante um longo período e que as lojas com melhor desempenho podem desenvolver uma potência coletiva mais forte, o que pode torna-las mais criativas.

Terceiro: os dados da variável dependente reportam a um período posterior ao momento da recolha de dados das variáveis independentes e mediadoras. Essa medida metodológica contribuiu para aumentar a validade do nosso estudo.

Um último contributo metodológico do nosso estudo, mas não menos importante, é que, para reduzir os riscos de variância do método comum, testamos os modelos de análise com dados (das variáveis independentes e mediadoras) obtidas em diferentes fontes. Mais especificamente, usamos diferentes colaboradores para a medição de cada uma das variáveis independentes e mediadoras.

Note-se que esses cuidados sugerem que a variância de método comum é, realmente, um problema que deve ser evitado. Contrariamente ao que sugerem Spector e Brannick (2009), os nossos dados mostram que as correlações são inflacionadas quando os dados provêm da mesma fonte. Estudos futuros deverão, assim, adotar procedimentos que evitem ou diminuam esses riscos (Podsakoff *et al.*, 2003, 2012).

Referências

Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. & Imamoglu, S. Z. (2007). Antecedents and consequences of team potency in software development projects. *Information & Management*, 44, 646-656.

Alencar, E. M. L. S. (1995). Developing creative abilities at the university level. *European Journal for High Ability*, 6, 82-90.

Amabile, T. M. (1983). Social Psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 357-376

Amabile T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B.M. Straw and L.L. Cummings (Eds). *Research in Organizational Behavior*, 10.

Amabile, T. M. (1997) Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, Berkeley, v. 40, n. 1, p. 39-58.

Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*. September-October, v. 76, 5 ed., p. 76-87.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-84.

Amabile T. M., Schatzel EA, Moneta GB & Kramer SJ. (2004) Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived leader support. *Leadership Quarterly*;15(1):5-32.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.

Avolio, B. J. (2003). Examining the full range model of leadership: Looking back to transform forward. In D. Day, & S. Zaccarro (Eds.), *Leadership development for transforming organizations: Grow leaders for tomorrow* (pp. 71-98). Mahwab, NJ7 Erlbaum.

- Avolio, B. J. (2005). *Leadership development in balance: Made/Born*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum and Associates.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., & Mhatre, K. H. (2012). Advances in theory and research on authentic leadership. In K. S. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 773-783). Oxford: Oxford University Press.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004a). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Kho, W. & Bhatia, P. (2004b). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Bandura, A. (1986). *The social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman & Company.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. (2012). Within-group agreement: On the use (and misuse) of rwg and rwg(J) in leadership research and some best practice guidelines. *Leadership Quarterly*, 23(1), 66-80.

Bliese, P.D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein, & S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods, in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 349-381). San Francisco: Jossey-Bass.

Bright, D., Cameron, K., & Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64, 249-269.

Bunderson, J. S., & Thompson, J. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, 54(1), 32-57.

Caldwell, C., Dixon, R. D. (2010) Love, Forgiveness, and Trust: Critical Values of the Modern Leader. *Journal of Business Ethics*, 93, 91–10.

Cameron, K. S. (2003). Organizational virtuousness and performance. In Cameron, K. S., Dutton, J. E., and Quinn, R. E., ed., *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, (pp. 48–65). Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, CA

Cameron, K.S., Dutton, J.E., and Quinn, R.E. (2003). *Organizational virtuousness and performance, Positive Organizational Scholarship* (pp. 48-65). San Francisco: Berrett-Koehler.

Cameron, K. S. & Winn, B. (2012). Virtuousness in organizations. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 231-243). Oxford: Oxford University Press.

Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (Eds.) (2012). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford: Oxford University Press.

- Cameron, K. S., Bright, D. & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266-308.
- Campion, M. A., G. J. Medsker & C. A. Higgs. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work teams. *Personnel Psych*, 46, 823–850.
- Carneiro, J., Silva, J. F., & Rocha, A. (2007). A critical analysis of measurement models of export performance. *Brazilian Administration Review*, 4(2), 1-19.
- Caza, A., Barker, A. & Cameron, K. (2004), Ethics and Ethos: the buffering and amplifying effects of ethical behavior and virtuousness, *Journal of Business Ethics*, 52, 169–178.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234 – 246.
- Chen, G., Mathieu, J. E., & Bliese, P. D. (2004). A framework for conducting multi-level construct validation. In F. J. Yammarino, & F. Dansereau (Eds.), *Research in multilevel issues: Multilevel issues in organizational behavior and processes* (Vol. 3, pp. 273–303). Oxford: Elsevier.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Cohen, A., Doveh, E., & Nahum-Shani, I. (2009). Testing agreement for multi-item scales with the indices $r_{WG(j)}$ and $AD_{M(j)}$. *Organizational Research Methods*, 12, 148-164.

Cooper, C. D., Scandura, T. A. & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *Leadership Quarterly*, 16, 475-493.

Cosse, T. J., Ashworth, D. N., & Weisenberger, T. M. (1999). The effects of team size in a marketing simulation. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(3), 98-106.

Csikszentmihalyi, M. (1988) Society, Culture, and Person: A Systems View of Creativity, in R. J. Sternberg (ed.) *The Nature of Creativity*. New York, NY: Cambridge University Press. pp. 325-339.

Cunha, M. P., Rego, A., & Kamoche, K. (2009). Improvisation in service recovery. *Managing Service Quality*, 19(6), 657-669.

Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1(1), 16–29.

Davila, T.; Epstein, M. & Shelton, R. (2007) *As regras da inovação: como gerenciar, medir e lucrar*. Porto Alegre: Bookman.

De Jong, A., de Ruyter, K. & Wetzels, M. (2005). Antecedents and consequences of group potency: A study of self-managing service teams. *Management Science*, 51(11), 1610-1625.

De Meyer A & S. Garg. (2005) *Inspire to Innovate: Management and Innovation in Asia*. London: Pearson.

Detert, J. R., Treviño, L. K., & Burris, E. R. (2007). Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 993-1005.

Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.

- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptualizations. *Leadership Quarterly*, 18, 207-216.
- Foote, D. A., & Tang, T. L. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB): Does team commitment make a difference in self-directed teams? *Management Decision*, 46(6), 933-947.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M.P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- Gelade, G. A. & Young, S. (2005). Test of a service chain model in the retail banking sector. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 1-22.
- Gelfand, M. J., Raver, J. L., Nishii, L., Leslie, L. M., Lun, J., Lim, B. C. *et al.* (2011). Differences between tight and loose cultures: A 33-nation study. *Science*, 332, 1100-1104, supplemental.
- George, J. M. (1995). Leader positive mood and group performance: The case of customer service. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 778-794.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Gibson, C. B. (2003). The efficacy advantage: Factors related to the formation of group efficacy. *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 2153-2186.

Gibson, C. B., & Earley, P. C. (2007). Collective cognition in action: Accumulation, interaction, examination, and accommodation in the development and operation of group efficacy beliefs in the workplace. *Academy of Management Review*, 32(2), 438-458.

Gilson, L. L., Mathieu, J. E., Shalley, C. E., & Ruddy, T. M. (2005). Creativity and standardization: Complementary or conflicting drivers of team effectiveness? *Academy of Management Journal*, 48(3), 521-531.

Glick, W. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10(3), 601-616.

Goddard, D. & Salloum, S. J. (2012). Collective efficacy beliefs, organizational excellence, and leadership. In K. S. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 642-650). Oxford: Oxford University Press.

Goffin, K. & Mitchell, R. (2005) *Innovation management – Strategy and implementation using the pentathlon framework*, Palgrave.

Gómez, M. I., McLaughlin E. W., & Wittink, D. R. (2004). Customer satisfaction and retail sales performance: an empirical investigation. *Journal of Retailing*, 80, 265-278.

Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity. The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778.

Goodhue, D. L., Lewis, W. & Thompson, R. (2012). Research note: Does PLS have advantages for small sample size or non-normal data? *MIS Quarterly*. 36(3), 981-1001.

Grawitch, M. J., Munz, D. C., & Kramer, T. J. (2003). Effects of member mood states on creative performance in temporary work groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7, 41-54.

Gully, S. M., Joshi, A., Incalcaterra, K. A., & Beaubien, J. M. (2002). Meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87, 819-832.

- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A., 2009. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation, *Journal of Business Research*, 62, pp.461-473.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32, 87–106.
- Gwinner, K. P., Bitner, M. J., Brown, S. W., & Kumar, A. (2005). Service customization through employee adaptiveness. *Journal of Service Research*, 8(2), 131-148.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch, (ed.) *Handbook of Organizational Behavior*. (pp. 315-342) Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Hackman, J. R. (1992). Group influences on individuals in organizations. M. D. Dunnette, L. M. Hough, eds. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, 199–267.
- Hair, J. F., Money, A. H., Samouel, P., & Page, M. (2007). *Research methods for business*. West Sussex: Wiley.
- Harvey, P., Martinko, M. J. & Gardner, W. L. (2006). Promoting authentic behavior in organizations: An attributional perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 1-11.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. New York, Cambridge University Press.
- Heerwagen, J. H. (2002). Creativity. *Understanding creativity: The interplay of biological, psychological and social factors*. Retirado de <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch15.pdf>.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., Jr, & Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit chain*. New York: Free Press.
- Hicks, M.J. (1991). *Problem solving in business and management: Hard, soft and creative approaches*. London, Chapman & Hall.

Hirst, G., van Dick, R., & van Knippenberg, D. (2009). A social identity perspective on leadership and employee creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 963-982.

Hu, J. & Liden, R. C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 851-862

Hyatt, D. E., & T. M. Ruddy. (1997). An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into the breach. *Personnel Psychology Journal*. 50, 553–585.

Iacobucci, D., Saldanha, N., & Deng, X. (2007). A meditation on mediation: Evidence that structural equations models perform better than regressions. *Journal of Consumer Psychology*, 17(2), 139-153.

Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 16, 373-394.

James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 219-229.

James, L.R., Demaree, R.G., Wolf, G., (1984). Estimating within-group inter-rater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85–98.

Janssen, O., & Huang, X. (2008). Us and me: Team identification and individual differentiation as complementary drivers of team members' citizenship and creative behaviors. *Journal of Management*, 34, 69–88.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluation traits - self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability - with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.

Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2003). Group potency and collective efficacy: Examining their predictive validity, level of analysis, and effects of performance feedback on future group performance. *Group & Organization Management*, 28(3), 366-391.

Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., & Morgan, N. A. (2000). Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493-511.

Kenny, D. A., & la Voie, L. (1985). Separating individual and group effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 339–348.

Kent, T. (2007). Creative space: Design and the retail environment. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(9), 734-745.

Kernis M. H., & Goldman B. M. (2005). From thought and experience to behavior and interpersonal relationships: A multicomponent conceptualization of authenticity. In A. Tesser, J.V. Wood & D. Stapel (Eds.). *On building, defending and regulating the self: A psychological perspective* (pp. 31-52). New York: Psychology Press.

King, R., & Schlicksupp, H. (1998) *The idea edge: transforming creative thought into organizational excellence*. Salem, New Hampshire. Goal/QPC.

Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.

Kurtzberg, T. R. & Amabile, T. M. (2001). From Guilford to creative synergy: Opening the black box of team-level creativity. *Creativity Research Journal*, 13(3-4), 285-294.

LeBreton, J. M. & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11(4), 815-852.

Lee, C., Farh, J., & Chen, Z. (2011). Promoting group potency in project teams: The importance of group identification. *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 1147-1162.

LePine, J., Piccolo, R., Jackson, C., Mathieu, J., & Saul, J. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with the team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61(2), 273-307.

Lester, S. W., Meglino, B. M. & Koorsgaard, M. A. (2002). The antecedents and consequences of group potency: A longitudinal investigation of newly formed work groups. *Academy of Management Journal*, 45(2), 352-368.

Leung, K. (1997). Relationships among satisfaction, commitment, and performance: A group-level analysis. *Applied Psychology: An International Review*, 46, 199–206.

Lindell, M. K., C. J. Brandt. (2000). Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 85(3) 331–348.

Luthans F., Youssef C.M. & Avolio B.J. (2007). *Psychological capital*. Oxford: Oxford University Press.

Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 241–258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma matter: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103–123.

Mainemelis, C. (2010). Stealing fire: Creative deviance in the evolution of new ideas. *Academy of Management Review*, 35(4), 558-578.

Marsh, H. W. & Hau, K. T. (1999). Confirmatory factor analysis: Strategies for small sample sizes (pp.251-284). In R. H. Hoyle (Ed.), *Statistical strategies for small sample research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Martinaityte, & Sacramento, C. A. (2013). When creativity enhances sales effectiveness: The moderating role of leader–member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 974-994.

Mathieu, J., Ahearne, M., & Taylor, S. R. (2007). A longitudinal cross-level model of leader and salesperson influences on sales force technology use and performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 528–537.

Matitz, Q. R. S. & Bulgacov, S. (2011) O Conceito Desempenho em Estudos Organizacionais e Estratégia: um Modelo de Análise Multidimensional. *RAC*, Curitiba, v. 15, n. 4, art. 2, pp. 580-607.

May, D. R., Chan, A., Hodges, T., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32, 247-260.

Meindl, J. R. (1995). The romance of leadership as a followercentric theory: A social constructionist approach. *Leadership Quarterly*, 6, 329-341.

Merlo, O., Bell, S. J., Mengüç, B., & Whitwell, G. J. (2006). Social capital, customer service orientation and creativity in retail stores. *Journal of Business Research*, 59(12), 1214-1221.

Michel, J.W., Lyons, B.D., & Cho, J. (2011). Is the full-range model of leadership really a *full-range* model of effective leader behavior? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18, 493-507.

Murphy, K. R., & Myors, B. (1998). *Statistical power analysis: A simple and general model for traditional and modern hypothesis tests*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffelda, S. & Henschela, A. (2010). Effects of team and organizational commitment: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 567-579.

Pearce, C. L., C. A. Gallagher & M. D. Ensley. (2002). Confidence at the group level of analysis: A longitudinal investigation of the relationship between potency and team effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 75, 115–119.

Pearce, C. L. & Ensley, M. D. (2004). A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: the central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs). *Journal of Organizational Behavior*, 25, 259-278.

Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Washington: American Psychological Association and Oxford University Press.

Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1997a). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method bias in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & Mackenzie, S. B. (1997b). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569

Price, J.L., & Mueller, C.W. (1986). *Handbook of Organizational Measurement*. Marshfield, MA: Pitman.

Prussia, G. E., & A. J. Kinicki. (1996). A motivational investigation of group effectiveness using social-cognitive theory. *Journal of Applied Psychology*. 81(2) 187–198.

Pugh, S.D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1018-1027.

Rego, A. & Cunha, M. P. (2008). Organisational citizenship behaviours and effectiveness: An empirical study in two small insurance companies. *Service Industries Journal*, 28(4), 541-554.

Rego, A. Sousa, F., Marques, S., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65, 429-437.

Rego, A. Sousa, F., Marques, S., & Cunha, M. P. (2011a). Retail employees' self-efficacy and hope predicting their positive affect and creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Rego, A., Ribeiro, N. & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93, 215-225.

Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P. & Jesuino, J. C. (2011b). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64, 524-532.

Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? *Leadership Quarterly*, 24(1), 61-79.

Rego, A., Reis Júnior, D., Cunha, M. P., Stallbaum, G. & Neves, P. (2014). Store Creativity mediating the positive affective tone and performance relationship. *Managing Service Quality*, 24(1), 63-85.

Reis, D. R. (2008) *Gestão da inovação tecnológica*. 2ª ed. Barueri, Editora Manole.

Reiter-Palmon, R., Wigert, B., & de Vreede, T. (2012). Team creativity and innovation: The effect of group composition, social processes, and cognition. In In M.

Mumford (ed), *Handbook of organizational creativity* (pp. 295-326). London: Academic Press.

Rhee, S. & Yoon, H. J. (2012). Shared positive affect in workgroups. In K. S. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, (pp. 215-227). Oxford: Oxford University Press.

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: towards methodological best practices. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.

Rodwell, A. (2011), Impact of authentic leadership & virtuousness on organizational performance during a downsizing exercise, *Working paper, SBS HDR Student Conference*. Paper 8, september 30, University of Wollongong.

Rucci, A. J., Kirn, S. P., & Quinn, R. T. (1998). The employee–customer–profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, Jan–Feb, 83–97.

Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1020-1030.

Schmit, M. J., & Allscheid, S. P. (1995). Employee attitudes and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections. *Personnel Psychology*, 48, 521–535.

Schneider, B., A. N. Salvaggio & M. Subirats. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*. 87(2) 220–229.

Shalley, C.E., Zhou, J. & Oldham, G.R. (2004), “The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here?”, *Journal of Management*, 30(6), pp. 933-958.

Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 5, 577-594.

- Shea, G. P., & Guzzo, R. A. (1987). Group effectiveness: What really matters? *Sloan Management Review*, 28, 25–31.
- Shelton, P. M., Waite, A. M., & Makela, C. J. (2010). Highly effective teams: A relational analysis of group potency and perceived organizational support. *Advances in Developing Human Resources*, 12, 93-114.
- Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J., & Jung, D. I. (2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency and group performance. *Group and Organization Management*, 27, 66-96.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology* (pp. 290–312). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sosik, J. J., B. J. Avolio, S. S. Kahai. (1997). Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology*. (82) 89–103.
- Spector, P. E. & Brannick, M. T. (2009). Common method variance or measurement bias? The problem and possible solutions. In D. Buchanan & A. Bryman (Eds.) *Handbook of organizational research methods*. (pp. 346-362) London: Sage.
- Stajkovic, A. & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- Stajkovic, A. D., Lee, D., & Nyberg, A. J. (2009). Collective efficacy, group potency, and group performance: Meta-analyses of their relationships, and test of a mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 814-828.
- Stephens, J. P., Heaphy, E. & Dutton, J. E. (2012). High quality connections, In K. Cameron & G. Spreitzer (eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 385-399). New York: Oxford University Press.

Sternberg, R. J. and Lubart, T. I. (1999) The concept of creativity: Prospects and Paradigms. In R.J. Sternberg (ed.) *Handbook of Creativity*, (pp. 3-16). London: Cambridge University Press.

Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*, 3ed. John Wiley & Sons.

Tierney, P. & Farmer, S. M. (2004). The Pygmalion process and employee creativity. *Journal of Management*, 30(3), 413-432.

van Emmerik, H., Jawahar, I. M., Schreurs, B., & de Cuyper, N. (2011). Social capital, team efficacy and team potency. *Career Development International*, 16(1), 82-99.

Vogel, B. & Bruch, H. (2012). Organizational energy. In Cameron, K & Spreitzer, G. (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 691-702). New York: Oxford University Press.

Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of Management Review*, 24(2), 266-285.

Walter, F. & Bruch, H. (2008). The positive group affect spiral: A dynamic model of the emergence of positive affective similarity in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 239-261.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B. & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 4-24.

- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Webber, S. S. (2002). Leadership and trust facilitating cross-functional team success. *Journal of Management Development*, 21(3/4), 201-214.
- Wiley, J. W., & Brooks, S. M. (2000). The high-performance organizational culture. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 177–191). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-293.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Chun, J. U., & Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *Leadership Quarterly*, 16, 879-919.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zellmer-Bruhn, M. E. (2003). Interruptive events and team knowledge acquisition. *Management Science*, 49(4) 514-528.
- Zhou, J. & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.